



**T.C.**

**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞYERİNDEKİ DUYGUSAL İYİ OLUŞUN BELİRLEYİCİLERİ VE  
PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE  
ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Feriştah GÜNER**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

**BURDUR – 2019**

**T.C.**  
**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞYERİNDEKİ DUYGUSAL İYİ OLUŞUN BELİRLEYİCİLERİ VE  
PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE  
ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Feriştah GÜNER**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Prof. Dr. Nejat BASIM**

**Prof. Dr. Adnan KALKAN**

**Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

**Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

**Doç. Dr. Gaye ATILLA**

**BURDUR – 2019**



MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 12/06/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Feriştah GÜNER' in "**İşyerindeki Duygusal İyi Oluşun Belirleyicileri ve Prososyal Hizmet Davranışı ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE  
(TEZ DANIŞMANI) :Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

ÜYE :Prof. Dr. H. Nejat BASIM

ÜYE :Prof. Dr. Adnan KALKAN

ÜYE :Doç. Dr. Gaye ATİLLA

ÜYE :Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ETİK BEYANI

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “İşyerindeki Duygusal İyi Oluşun Belirleyicileri ve Prososyal Hizmet Davranışı ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

**Ferîştah GÜNER**

../.../.....

## TEŞEKKÜR METNİ

Tez sürecim boyunca olumlu yaklaşımı ile beni destekleyen değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT' a tüm katkıları için çok teşekkür ediyor ve saygılarımı sunuyorum. Tezimin hemen hemen her aşamasında desteğini hissettiğim, çalışmama yön veren değerli hocam Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN' a, teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmam boyunca katkılarını esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Adnan KALKAN' a, doktora eğitimim süresince katkıları için değerli hocam Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI' ya, analiz konusunda desteğinden dolayı arkadaşım Öğr. Gör. Nisa EKŞİLİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte her zaman yanımda olan, beni motive eden, en büyük destekçim sevgili eşim Yusuf GÜNER' e, tezimin tamamlanmasını büyük bir fedakârlık ve olgunlukla bekleyen canım kızım Zeynep Su GÜNER' e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Ferîştah GÜNER**

**Burdur, 2019**

(GÜNER, Feriştah, *İşyerindeki Duygusal İyi Oluşun Belirleyicileri ve Prososyal Hizmet Davranışı ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Burdur, 2019*)

## ÖZET

İki temel amacı olan bu araştırmada ilk olarak bankacılık sektöründe çalışan bireylerin işyerinde duygusal iyi oluşlarını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Daha sonra banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluşu, keşfedilen belirleyici faktörleri ile birlikte prososyal hizmet davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bir model çerçevesinde incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların işyerinde duygusal iyi oluş düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, hizmet süresi, öğrenim düzeyi, çocuk sayısı ve çalışılan banka türü gibi demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak Burdur il merkezinde görev yapan kamu ve özel sektör banka çalışanlarından 60 kişilik bir örneklem grubu ile nitel araştırma süreci gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre bankacılık sektöründe işyerinde duygusal iyi oluşun temel belirleyicileri; işyeri arkadaşlığı, işin kendisi, yönetici desteği, çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri, adalet algısı ve hedef algısı şeklinde sekiz faktör olarak belirlenmiştir. Daha sonra Burdur, Isparta ve Antalya (Batı Akdeniz Bölgesi) il merkezlerinde görev yapan kamu ve özel sektör banka çalışanlarından 400 kişilik bir örneklem grubunda anket uygulaması yolu ile nicel araştırma süreci gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS (22.0) ve AMOS (16.0) paket programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarında işin kendisi, yönetici desteği ve hedef algısı faktörlerinin işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca işyerinde duygusal iyi oluşun işten ayrılma niyetine negatif yönde, prososyal hizmet davranışına da pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Demografik değişkenlere göre yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan banka türü açısından farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilirken, cinsiyet, öğrenim düzeyi, unvan ve çocuk sayısı açısından banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışmadan

elde edilen bulgular bu alandaki uygulayıcılara, araştırmacılara ve yöneticilere katkı sağlayacak bilgiler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Öznel İyi Oluş, İşyerinde Duygusal İyi Oluş, İşten Ayrılma Niyeti, Prososyal Hizmet Davranışı, Bankacılık Sektörü.*

(GÜNER, Feriştah, *Determinants of Emotional Well-being in the Workplace and Its Effect on Prosocial Service Behavior and Intention to Leave: A Research on Bank Employees, Doctoral Thesis, Burdur, 2019*)

### **ABSTRACT**

In this study, which has two main aims, first aim is to find out the factors that affect positively and negatively the emotional well-being of individuals working in the banking sector. Then, the emotional well-being of the employees, together with the determinant factors discovered, the effect on prosocial service behavior and intention to leave was examined within the framework of a model. In addition, it was analyzed whether the level of emotional well-being of the participants varied according to demographic variables such as age, gender, marital status, title, number of years worked, level of education, number of children and type of bank worked.

Within the scope of the research, firstly, a qualitative research process was carried out with a sample group of 60 public and private bank employees working in Burdur provincial center. According to the research findings, the main determinants of emotional well-being in the workplace in the banking sector; workplace friendship, work itself, executive support, working conditions, reward and appreciation, customer relations, perception of justice and target perception. Afterwards, quantitative research process was conducted in a sample group of 400 public and private sector bank employees working in Burdur, Isparta and Antalya (Western Mediterranean Region) provincial centers. The data obtained were analyzed by SPSS (22.0) and AMOS (16.0) software.

According to the results of the research, it was found that the work itself, executive support and target perception had statistically significant effects on emotional well-being in the workplace. It was also found that emotional well-being in the workplace had a significant negative effect on intention to quit and a positive effect on prosocial service behavior. According to demographic variables, the differences in terms of age, marital status, number of years worked and type of bank were found to be statistically significant, while there was no statistically significant difference in terms of gender, level of education, titles and number of children. The findings of this study provide information that will contribute to the practitioners, researchers and administrators in this field.



**Keywords:** *Subjective Well-being, Emotional Well-being in the Workplace, Intention to Leave job, Prosocial Service Behavior, Banking Sector.*

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	İ
ETİK BEYANI .....	İİ
TEŞEKKÜR METNİ.....	İİİ
ÖZET.....	İV
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	Vİİİ
KISALTMALAR .....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	Xİ
TABLOLAR DİZİNİ .....	Xİİ
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### POZİTİF PSİKOLOJİ VE İYİ OLUŞ

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ .....	4
1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİMİ.....	6
1.3. İYİ OLUŞ .....	8
1.3.1. <i>Psikolojik İyi Oluş</i> .....	10
1.3.2. <i>Öznel İyi Oluş</i> .....	11
1.3.2.1. <i>Öznel İyi Oluş ile İlgili Kuramlar</i> .....	14
1.3.2.2. <i>Öznel İyi Oluşu Etkileyen Başlıca Değişkenler</i> .....	19

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞ YAŞAMINDA İYİ OLUŞ

2.1. ÇALIŞAN MUTLULUĞU .....	25
2.2. İŞYERİ MUTLULUĞU.....	29
2.3. İŞ TATMİNİ.....	32
2.4. PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞLARI.....	34
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	36
2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	38
2.7. İŞ YAŞAMINDA İYİ OLUŞ İLE İLGİLİ LİTERATÜR ÇALIŞMALARI.....	39

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İŞYERİNDE DUYGUSAL İYİ OLUŞUN BELİRLEYİCİLERİNİ KEŞFETMEYE YÖNELİK NİTEL ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	46
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....	46
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	47

3.3.1.	<i>Yarı Yapılandırılmış Görüşme Süreci</i> .....	48
3.3.2.	<i>Söylem Analizi</i> .....	49
3.4.	<b>ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b> .....	51
3.5.	<b>ARAŞTIRMA BULGULARINI DESTEKLEYEN TEORİK ÇERÇEVE</b> .....	57
3.5.1.	<i>İşyeri Arkadaşlığı</i> .....	57
3.5.2.	<i>İşin Kendisi</i> .....	60
3.5.3.	<i>Yönetici Desteği</i> .....	62
3.5.4.	<i>Çalışma Koşulları</i> .....	64
3.5.5.	<i>Ödül ve Takdir</i> .....	66
3.5.6.	<i>Müşteri İlişkileri</i> .....	68
3.5.7.	<i>Adalet Algısı</i> .....	70
3.5.8.	<i>Hedef Algısı</i> .....	71

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİNDE DUYGUSAL İYİ OLUŞUN BELİRLEYİCİLERİNİN PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.	<b>ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	74
4.2.	<b>ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI</b> .....	75
4.3.	<b>ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ</b> .....	76
4.4.	<b>ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ</b> .....	78
4.5.	<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇÜM ARAÇLARI</b> .....	82
4.5.1.	<i>Duygusal İyi Oluş Ölçeği</i> .....	83
4.5.2.	<i>Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği</i> .....	84
4.5.3.	<i>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</i> .....	86
4.5.4.	<i>İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği</i> .....	87
4.5.5.	<i>İşin Kendisi Ölçeği</i> .....	88
4.5.6.	<i>Yönetici Desteği Ölçeği</i> .....	89
4.5.7.	<i>Çalışma Koşulları Ölçeği</i> .....	90
4.5.8.	<i>Ödül ve Takdir Ölçeği</i> .....	91
4.5.9.	<i>Müşteri İlişkileri Ölçeği</i> .....	92
4.5.10.	<i>Adalet Algısı Ölçeği</i> .....	93
4.5.11.	<i>Hedef Algısı Ölçeği</i> .....	94
4.6.	<b>ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b> .....	95
4.6.1.	<i>Betimleyici İstatistikler</i> .....	95
4.6.2.	<i>Değişkenler Arasındaki İlişkiler</i> .....	96
4.6.3.	<i>Yapısal Eşitlik Modellemesi</i> .....	98
4.6.4.	<i>Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Bulguları</i> .....	100
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....		104
<b>KAYNAKÇA</b> .....		111
<b>EKLER</b> .....		144
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....		163

**KISALTMALAR**

TDK:	Türk Dil Kurumu
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
GSYİH:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
AKT:	Aktaran
ÇEV:	Çeviren
Vd:	Ve Diğerleri
Vb:	Ve Benzerleri
SWB:	Subjective Well-Being
PWB:	Psychological Well-Being
EWB:	Employee Well-Being
LWB:	Life Well-Being
WWB:	Workplace well-Being
CHO:	Chief Happiness Officer
WHO:	World Health Organization

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi</b> .....	6
<b>Şekil 2: Öznel İyi Oluş Yapısı</b> .....	13
<b>Şekil 3: Çalışan Mutluluğu Modeli</b> .....	27
<b>Şekil 4: Nitel Araştırma Süreci</b> .....	48
<b>Şekil 5: Araştırmanın Modeli</b> .....	77
<b>Şekil 6: Duygusal İyi Oluş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli</b> .....	84
<b>Şekil 7: Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli</b> .....	85
<b>Şekil 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli</b> .....	86
<b>Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modellemesi</b> .....	99

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1: Görüşme Yapılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Verileri</b>	47
<b>Tablo 2: Mutluluğu Olumsuz Etkileyen Faktörlere Ait Veriler</b>	56
<b>Tablo 3: Mutluluğu Olumlu Etkileyen Faktörlere Ait Veriler</b>	57
<b>Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı</b>	79
<b>Tablo 5: Katılımcıların Yaşa Göre Frekans Dağılımı</b>	80
<b>Tablo 6: Katılımcıların Hizmet Süresine Göre Frekans Dağılımı</b>	80
<b>Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımı</b>	80
<b>Tablo 8: Katılımcıların Unvan Bilgilerine Göre Frekans Dağılımı</b>	81
<b>Tablo 9: Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı</b>	81
<b>Tablo 10: Katılımcıların Banka Türüne Göre Frekans Dağılımı</b>	82
<b>Tablo 11: Duygusal İyi Oluş Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları</b>	84
<b>Tablo 12: Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları</b>	86
<b>Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları</b>	87
<b>Tablo 14: İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları</b>	88
<b>Tablo 15: İşin Kendisi Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları</b>	89
<b>Tablo 16: Yönetici Desteği Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları</b>	90
<b>Tablo 17: Çalışma Koşulları Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı</b>	91
<b>Tablo 18: Ödül ve Takdir Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı</b>	92
<b>Tablo 19: . Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı</b>	93
<b>Tablo 20: Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı</b>	94
<b>Tablo 21: Hedef Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı</b>	95
<b>Tablo 22. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler</b>	96
<b>Tablo 23: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri</b>	98
<b>Tablo 24: Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları</b>	99
<b>Tablo 25: Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi Sonuçları</b>	100
<b>Tablo 26: Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Sonuçları</b>	101

## GİRİŞ

Örgütsel davranış alanında pozitif örgütsel davranış konuları giderek önem arz etmektedir. Özellikle son dönemde psikoloji ve yönetim alanındaki olumsuz bakış açısına bir tepki olarak pozitif psikoloji hareketinin ivme kazandığı görülmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji ile çalışanların eksik veya hatalı alanlarını tespit etmek yerine her bir çalışanın olumlu özelliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Pozitif psikolojinin önemli savunucularından olan Martin Seligman'ın belirttiği üzere mutluluk; öfke, üzüntü, korku gibi olumsuz duyguların olmaması anlamına gelmemektedir. Seligman'a göre pozitif psikolojinin iki ayağı vardır: İyimserlik ve Otantik mutluluk. İyimserlik Polyannacılık değildir. Olumlu düşüncelerin ve olumlu duyguların öğrenilmesidir. Otantik mutluluğun ise ancak emek ve çabayla elde edilmesi mümkündür (Tarhan vd., 2015: 20).

Yazında “öznel iyi oluş” kavramı ile açıklanan mutluluk (Diener, 1994) en genel hali ile kişinin hayatı ile ilgili duygu ve düşüncelerini değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin olumlu ve olumsuz duygusal hallerini, yaşam memnuniyetini ve yaşam alanları memnuniyetini içeren geniş bir yelpazeyi kapsar. Duygusal ve bilişsel olmak üzere iki boyuttan oluşan bu kavramın duygusal boyutu, yaşam olayların deneyimlerine dayanarak olumlu ve olumsuz duygulara odaklanır. Bilişsel bileşen ise yaşam doyumunu ve yaşam alanlarından alınan doyum ile ilgilidir. Bireylerin yaşam alanlarını bir bütün olarak değerlendirdiklerinde iş, kariyer, aile, sosyal ilişkiler, boş zaman, ruhsal ve fiziksel sağlık ile ilgili yönlerini olumlu veya olumsuz nasıl algıladıklarını göstermektedir.

Çalışma insan yaşamının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bireye ihtiyaçları için gelir sağlamasının yanısıra, aidiyet duygusu ve sosyal statü de kazandırmaktadır. Duygular da insanlığın önemli bir parçasıdır ve çalışırken insanlardan ayrılmaz. Çalışanlar işyerinde bir gün boyunca, çok çeşitli pozitif ve negatif duygu deneyimleri yaşarlar. Bu bağlamda insan yaşamını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Ayrıca çalışma hayatı, insan ömrünün büyük bir bölümünü kapsaması nedeniyle bireyin duygusal iyi oluşu açısından da önem arz etmektedir. Çünkü işyerinde karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumların özel yaşama, aile ve arkadaşlarla yaşanan hoş ve hoş olmayan durumların da işyerine taşınabilmesi muhtemeldir. Dolayısıyla günün

büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanların işini yaparken keyif alması, hem işe hem de örgüte ve iş arkadaşlarına ilişkin olumlu duygular beslemesi önemlidir. Olumlu duygular içerisinde olan çalışanların daha güçlü pozitif örgütsel tutum sergiledikleri bilinmektedir. Çalışanların olumlu yönde örgütsel tutum geliştirmeleri şüphesiz örgütler için de pozitif iş çıktılarına ulaşmak adına son derece önemli görülmektedir.

Çalışma yaşamı ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde; motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma, örgütsel sessizlik ve çalışma hayatı kalitesi gibi konuların daha sık ele alındığı görülmüştür. Özellikle ulusal alanyazında “işyerinde duygusal iyi oluş” konusunu ele alan yeterli sayıda çalışma olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca ülkemizde “işyerinde duygusal iyi oluş” kavramının genellikle “iş tatmini” ile eşdeğer bir kavram olarak ele alındığı ve bu nedenle “işyerinde duygusal iyi oluş” kavramına yönelik yeterli kavramsal bir inceleme olmadığı fark edilmiştir. Buradan yola çıkarak; bu araştırmada işyerinde duygusal iyi oluşun temel belirleyicileri kapsamında kavramsal bir çerçeve çizmek ve prososyal hizmet davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koymak hedeflenmiştir.

Özellikle müşteri ile sürekli iletişim halinde olmayı gerektiren satış personelleri, öğretmenler, kabin görevlileri, hemşireler ve banka çalışanları gibi meslek gruplarında duygusal emek gösterimi mesleki bir zorunluluk olarak görülmekte ve işin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hedefleyen örgütlerde müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyetinin önüne geçtiği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışan – müşteri – yönetici ilişkilerinde yoğun duygusal emeğin var olduğu bilinen bankacılık sektöründe çalışanların duygusal iyi oluşlarının araştırılması tercih edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümü pozitif psikoloji ve iyi oluş (mutluluk) konularına ayrılmıştır. Mutluluk konusunun daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için bu bölümde öznel iyi oluş kavramı, öznel iyi oluş kuramları ve öznel iyi oluşu etkileyen değişkenler ele alınmıştır. İkinci bölümünde ise; iş yaşamında iyi oluş üzerinde durulmuştur. Çalışan mutluluğu, işyeri mutluluğu, iş tatmini, prososyal hizmet davranışları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları bu bölümde ayrıntılı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde işyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicilerini keşfetmeye yönelik nitel araştırma yer almaktadır. Bu araştırma ile banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluşlarını olumlu



ve olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde işyerinde duygusal iyi oluş, belirleyicileri ve prososyal hizmet davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler bir model çerçevesinde incelenmiştir. Sonuç bölümünde ise; araştırma bulgularının değerlendirilmesi amacını taşıyan sonuçlar ile konuya ilişkin gerekli görülen önerilere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan anket soru örnekleri ve katılımcı görüşme temalarına ait tablo ekler bölümünde yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### POZİTİF PSİKOLOJİ VE İYİ OLUŞ

#### 1.1. Pozitif Psikoloji Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Gelişimi

Hümanistik psikoloji bağlamında 1960’larda Abraham Maslow, Erich Fromm ve Carl Rogers tarafından öne sürülen pozitif psikoloji, 1998 yılında Martin E. P. Seligman tarafından adlandırılmıştır. Bu yeni psikoloji akımı neyin yanlış olduğundan ziyade neyin doğru olduğuna vurgu yapmaktadır (Solmuş, 2008: 199). II. Dünya Savaşı’ndan sonra psikoloji insanı daha çok medikal bir model olarak görmekte ve bireyin güçlü yönlerini göz ardı etmekteydi (Kararımak ve Siviş, 2008: 104). Psikologlar insanları proaktif, yaratıcı ve kendi kendine karar veren varlıklar olarak görmek yerine, dış etmenlere maruz kalan pasif bireyler olarak görmüşlerdir. Bu nedenle bugünkü pozitif psikolojinin farkı, insanları başarılı kılan hususların neler olduğuna dair sorulan sorulardadır. Dolayısıyla pozitif psikoloji “hastalık modeli” yerine “sağlık modelini” esas alan, erdemlere ve güçlü yönler odaklanan bir yaklaşımdır. Bireyin olumsuz, eksik ve sorunlu yönleri yerine daha çok olumlu özelliklerini dikkate alır (Doğan, 2014: 1-5).

Seligman, psikoloji biliminin, bireylere olumlu özelliklerini ve güçlü yönlerini fark ettirerek; daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmeyi amaçladığını vurgulayarak pozitif psikoloji kavramının kullanılmasının doğru olacağını ifade etmektedir (Met, 2010: 891). Seligman (2002), psikolojinin sadece hastalıkları, zayıflıkları ve olumsuzlukları inceleyen bir bilim olmadığını; aynı zamanda olumlu güçlü yönleri ve erdemleri de incelemesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca iyileştirmenin sadece yanlış olanı düzeltmek ile olmadığını aynı zamanda doğru olanı inşa etmek gerektiğini de belirtmektedir. Bu bağlamda psikolojinin sadece hastalık veya sağlık ile ilgili değil; iş, eğitim, iç görü, sevgi, gelişim ve oyun ile de ilgili olduğunu vurgulamaktadır (Seligman, 2002: 4). Pozitif psikolojinin temel amacının; olumsuzlukları onarmaya yönelik odaklanmaya ek olarak olumlu yönleri de yapılandırma olduğu ifade edilmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikolojinin, pozitif deneyimlere yaklaşımı üç zaman boyutundadır.

- (1) geçmiş zamanda; iyi oluş ve yaşam doyumu,
- (2) şimdiki zamanda; mutluluk ve akış deneyimi,

(3) gelecek zamanda; iyimserlik ve umut kavramlarını içerir (Doğan, 2014: 3).

Seligman ve Csikszentmihalyi pozitif psikolojiyi açıklarken üç düzeyde özetlemişlerdir. Öznel düzeyde, geçmişten memnuniyet duyma, akışta ve anda olma, geleceğe ilişkin iyimser ve umutlu olma gibi pozitif öznel deneyim ve beklentiler söz konusudur. Mikro düzey; sevebilme kapasitesi, cesur olma, duyarlı olma, azimli olma, bağışlama, manevilik, güzellik ve bilge olma gibi pozitif özellikler ile ilgilidir. Makro düzey ise; bireyleri daha iyi vatandaş olmaya yönlentecek; fedakâr, çalışkan, nezaket sahibi, ölçülü, hoşgörülü, sorumluluk sahibi ve iyi bir iş ahlakına sahip olma gibi pozitif vatandaşlık erdemlerini kapsar (Luthans, 2002: 697).

Pozitif psikoloji hayatı daha kaliteli yaşamayı esas almakta ve buna yönelik temel güç ve erdemler ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmadan engellemek üzere yaptığı koruyucu çalışmalar ile bireylerin potansiyellerini aktif hale getirerek daha güçlü, daha üretken yapmayı amaçlar (Temiz, 2015: 274).

Pozitif psikoloji güncelliğini korumasının yanı sıra birçok eleştirilere de maruz kalmaktadır. Bu eleştirilerin başında; insanın güçlü ve olumlu yönlerinin vurgulandığı ancak hayatın bir parçası olan olumsuz yönlerin göz ardı edildiği belirtilmektedir. Madalyonun iki yüzü gibi hayatın olumlu olumsuz yönlerinin birlikte değerlendirilmesi ve bireyin olumsuz ve güçsüz taraflarının da dikkate alınması söz konusudur (Lazarus, 2003: 94). Rathunde (2001), pozitif psikolojiyi kendinden önce gelen James, Dewey ve Maslow'un benzer tecrübeleri ele alan yaklaşımlarına önem vermemesi konusunda eleştirmektedir (Rathunde, 2001: 139-140).

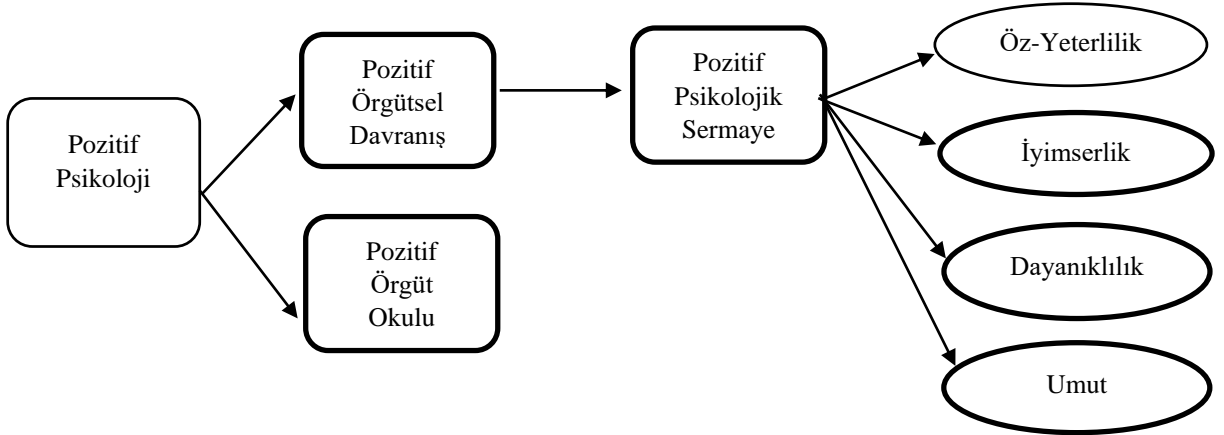
Pozitif psikolojinin önemli savunucularından olan Martin Seligman, pozitif psikolojinin güncel psikolojinin karşıtı olmadığını belirtmiştir. Ayrıca mutluluğun; olumsuz duyguların (keder, öfke, hüzün, üzüntü) olmaması anlamına gelmediğini vurgulamıştır (Tarhan vd., 2015: 20). Son yıllarda pozitif psikoloji olumlu ile olumsuzu bütünleştiren bir yaklaşımı benimsemiştir. Linley ve arkadaşları (2006)' da pozitif psikolojide olumlu ve olumsuz senteze vurgu yapmıştır. Ayrıca pozitif psikolojinin, psikolojinin ilişkili olduğu ekonomi, sosyoloji, antropoloji, bilim ve uygulama gibi diğer disiplinler ile daha aktif ilişki kurabileceğine değinilmiştir (Linley vd., 2006: 11-12). Bu bağlamda pozitif psikoloji beraberinde iki akımı yönetime kazandırmaktadır. Bu iki

akımın ‘pozitif örgütsel davranış’ ve ‘pozitif psikolojik sermaye’ üzerine olduğu görülmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014: 11).

## 1.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Gelişimi

Pozitif psikoloji akımı pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış olmak üzere örgütsel alanda iki alt akıma ayrılmıştır. Pozitif örgüt okulu performansla ilgisi kanıtlanmamış merhamet ve erdem gibi kavramları incelerken pozitif örgütsel davranış, koşullara göre gelişim gösteren ve performansla ilişkili olan kavramları esas almaktadır (Luthans vd., 2006: 388).

Pozitif örgütsel davranış araştırmaları ‘psikolojik sermaye’ kavramını ortaya çıkarmıştır. Psikolojik sermaye kavramı bireyin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık gibi gelişime açık özelliklerinin bileşimini kapsamakta ve bütünden daha fazla bir anlam ifade etmektedir (Kutunis ve Oruç, 2014: 147). Şekil 1’de psikolojik sermayenin bileşenleri ve diğer pozitif kavramlarla ilişkisine yer verilmektedir.



Şekil 1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi (Luthans vd., 2006)

Şekil 1’de görüldüğü üzere pozitif psikoloji paradigmasına dayanan, pozitif örgütsel davranış doğrultusunda gerçekleşen, zayıf yönler yerine güçlü ve gelişime açık yönleri esas alan pozitif psikolojik sermaye kavramının doğduğu anlaşılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 152). Bu bağlamda literatürde pozitif örgütsel davranış kapsamında umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlik gibi kavramların yer aldığı görülmektedir. Birçok çalışmada bu kavramlar pozitif örgütsel davranışı en çok açıklayan kavramlar olarak ele alınmaktadır (Luthans, 2002: 57). Bu kavramlar ‘Psikolojik Sermaye’ kavramının bileşenleri olarak ifade edilmekte ve bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 125).

Örgütsel davranışların yönetimi açısından pozitif psikoloji ile ilgili yaklaşımlar önemli uygulama alanına sahiptir. Pozitif örgüt okulu örgütlerin ve çalışanlarının pozitif çıktı, süreç ve özelliklerini incelemektedir. Temel amacı, işyerindeki pozitif davranış faktörlerinin ortaya çıkış nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, açıklamak, bu süreçte örgütsel kuramlardan yararlanmak ve bu durumun örgütleri yeni başarılarla taşıyacağı temeline dayanmaktadır. (Cameron, 2003: 52). Çalışma konularını daha çok güçlü yönler, farklılık, dayanıklılık, canlılık, güven, anlam ve örgütsel erdem gibi konular oluşturmaktadır (Kutaniş ve Oruç, 2014: 140; Luthans vd., 2004: 45-50).

İkinci alt akım olan pozitif örgütsel davranış; pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen ve Luthans'ın öncülüğünde başlamış bir akımdır (Kaya ve Zerenler, 2014: 11). Pozitif örgütsel davranış, işyerinde pozitif psikoloji ile özellikle yönetici ve liderlerin performanslarını olumlu etkileyerek iş performansının artırılmasını hedefler. İş görenlerin örgüt içinde olumlu davranışlarının gelişimini hedefleyen bir anlayış olup, iş görenlerin mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürmelerini amaçlar (Çalışkan, 2014: 365).

Pozitif örgütsel davranış, psikolojik kapasitenin gözlemlenebilir, ölçülebilir, geliştirilebilir ve iyileştirilebilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranış; örgütsel etkinlik, başarı, kazanç ve verimlilik elde edilmesini sağlayarak, örgütsel gelişimi ve değişimi amaçlamaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 85). Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış; örgütsel alanda performans geliştirme için ölçülebilir ve geliştirilebilir pozitif yönelimli insan kaynakları stratejilerine ilişkin ve psikolojik kapasiteler ile ilgili yapılan çalışmalar ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002: 59, Luthans vd, 2007: 542).

Pozitif örgütsel davranışların sahip olduğu özellikler incelendiğinde kuramsal temele ve araştırmaya dayalı olması ilk sırada yer alır. Ayrıca ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen pozitif yönelimli araştırmaları esas alır (Kümbül Güler, 2009: 123). Ölçüm hususunda güvenilir ve geçerli araç ile kriterlerin kullanılması gerekmektedir. Çünkü sistematik analiz doğrultusunda tahmin ve kontrol önemlidir. Bu sebeple ölçümü mümkün olmayan kavramları araştırma kapsamına almaz (Kutaniş ve Oruç, 2014: 148). Pozitif örgütsel davranışlar örgütsel davranış alanına özgüdür. Özellikle çalışanların örgüt içerisinde mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürmeleri amacıyla işyerlerinde olumlu davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedefler (Kaya ve Zerenler, 2014: 12). Pozitif

örgütsel davranışlar gelişim ve değişime açık özelliktedir. Bu bağlamda öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve pozitif psikolojik sermaye gibi gelişebilen özelliklere odaklanır. Pozitif psikoloji ise daha çok insanların erdem ve merhamet gibi değişmeyen karakter özellikleriyle ilgilenmektedir (Kutaniş ve Oruç, 2014: 149). Pozitif örgütsel davranışların sürdürülebilir performans üzerinde pozitif etkiye sahip olması gerekmektedir. Bu yönüyle popüler kişisel gelişim literatüründen ve pozitif psikolojiden ayrılmaktadır (Kutaniş ve Yıldız, 2014: 139).

Literatürde; proaktif davranışlar, işe adanma, örgütsel bağlılık, prososyal hizmet davranışları, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme gibi kavramlar pozitif örgütsel davranış türleri olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Bu alandaki araştırmacılar, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve başarı elde etmelerinde örgütsel davranışların pozitif bir çerçeveden ele alınmasının gerektiğini ifade etmektedir. (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 99). Bu çerçevede örgütsel davranışların pozitif yönünü vurgulayan psikolojik sermaye kavramları da çalışanlar ve örgütler açısından önem arz etmektedir (Avey vd., 2008: 112).

### 1.3. İyi Oluş

Pozitif psikoloji ile ilgili araştırmalara bakıldığında bireylerin yaşamlarını daha olumlu etkileyen olguları konu edindiği görülmektedir. Daha doyumsuz bir yaşam sürme ve mutluluğa ulaşma çabaları ile ilişkili olarak pozitif psikolojide iyi oluş, öznel iyi oluş (mutluluk), psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumunu gibi kavramlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu kavramlar aynı anlamda olmamakla birlikte birbiriyle ilişkilidir.

İyi oluş (well-being); beden, akıl ve ruhen sağlıklı olmaya yönelmiş, yaşam amacı ve hedefi olan, sosyal, kişisel, çevresel olarak tüm alanlarda tatminkar bir yaşam sürdürme hali olarak tanımlanabilir (Korkut, 2004: 304). Dunn (1961) iyi oluş kavramını dinamik bir kavram olarak görmekte ve kişinin yaşam faaliyetlerini en iyi şekilde yansıtmaya potansiyeli içinde olma şeklinde açıklamaktadır. İyi oluş (well-being) kavramı, pozitif psikoloji terimi olarak kullanılmakta ve iyilik halinin psikolojik boyutunu yansıtmaktadır. İyi oluş kavramı klinik ve psikolojik olmak üzere iki farklı bakış açısını kapsamaktadır. Klinik bakış açısı anksiyete, depresyon gibi ruhsal bozukluklarla ilgilenir ve daha çok fizyolojik sağlığı önemser. Psikolojik bakış açısına göre iyi oluş bireyin yaşantısından aldığı doyumunu ve bunun değerlendirmesini esas alır (Ağaoğlu, 2012: 11).

Literatürde iyi oluş öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş olmak üzere iki yaklaşım ile açıklanmaktadır. Öznel iyi oluş haz temelli ‘hedonic’ bakış açısını, psikolojik iyi oluş ise psikolojik işlevselliği esas alan ‘eudaimonic’ bakış açısını yansıtmaktadır. Öznel iyi oluşun, olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla olması ve yaşam doyumunun varlığı ile oluştuğu ifade edilmektedir. Ancak öznel iyi oluş mutluluğunun değerlendirilmesinde etkin olsa da, ruh sağlığını tanımlamada tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla öznel iyi oluş psikolojik sağlık ve akıl sağlığı ile eş anlamlı görülmemektedir. İyi oluşu açıklayan bir diğer kavram olan psikolojik iyi oluş ise zorluklar ile karşılaşıldığında bireyin kendini gerçekleştirme ve yaşamını anlamlı kılma hususunda potansiyellerini harekete geçirmesi ile ilgilidir (Sarı ve Çakır, 2016: 223-224; Ryff ve Singer, 2008; Diener, 2000).

King ve Napa (1998), iyi oluşu; ilişkili olma, amaç ve büyüme kombinasyonu olduğunu belirtmektedir. McGregor ve Little (1998), farklı ruh sağlığı göstergeleri olduğunu ve iyi oluş kavramının mutluluk (pozitif duygu, negatif duygu, yaşam doyumu) ve anlam (ilişkili olma, amaç, büyüme) olmak üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir. Bu husus kişilerin sıkıntılı durumlarda bile amaçlarına ulaşmak için çaba göstermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla mutluluğun kişinin çabası ile yapılandırılmış bir yaşamın sonucunda geldiği görülmektedir (Kuzucu, 2006: 15). Ryan ve Deci’ye göre (2001), iyi oluş hem öznel (hedonik) hem psikolojik ( eudaimonik) yönleri içeren çok boyutlu bir olgudur. Eudaimonik görüşe göre, iyi oluş sadece iyi hissetmek olmayıp bireyin nasıl hissettiğinden çok ne yaptığıyla ve ne düşündüğü ile ilgilidir. Hedonik açıdan iyi oluş, problemin olmamasıyla tanımlanırken eudaimonik açıdan iyi oluş, problemlerle mücadele olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda eudaimonik görüş hedonik görüşten, bireylerin kişisel gelişimini tamamlamaları, yaşamı anlamlı kılmaları ve amaçlar aramalarının vurgulanması açısından birbirinden ayrılmaktadır (Menteşoğulları, 2008: 14).

Bradley (2009)’ a göre iyi oluş kavramının içeriğinde hem bireysel faktörlere hem de sosyal faktörlere vurgu yapılmaktadır. Bireysel faktörler; iyi hissetme, sağlıklı olma, mutlu olma, yaşam doyumu ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Sosyal faktörler ise; insan hakları, eşitlik, sosyal güvenlik, sosyal adalet ve toplumsal iyi oluş üzerinedir (Özden vd., 2017: 90). La Placa, ve arkadaşları (2013), iyi oluş kavramını; bireysel, ailevi, topluluk ve toplum düzeyinde iyi oluş olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedirler.

Dolayısıyla iyi oluş kavramında salt bireysel bakış açısı hâkim değildir. İyi oluşun özelliğın yanısıra aile, topluluk ve toplum ile de ilişkilendirilmesi nedeniyle çevre, coğrafi özellikler, sosyo-ekonomik ve politik güçleri de kapsaması söz konusudur. Bu bağlamda iyi oluş kavramı, refahı- mutluluğu her yönüyle ele alan çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (La Placa, vd., 2013: 118). Burada görüldüğü gibi “iyi oluş” kavramı, öznel ve psikolojik açıdan iyi olma, kendini iyi hissetme gibi anlamlardan daha geniş bir perspektifi kapsamaktadır. Kavramın içeriğinde sosyo-ekonomik durum, maddi doyum ve eşitlik gibi toplumsal konuların da yer aldığı görülmektedir (Özden vd., 2017: 91). Özetle öznel iyi oluş kavramı kişinin hayatı ile ilgili öznel değerlendirmesini ifade ederken, iyi oluş kavramı ise daha geniş perspektife sahip olup, kişinin kendini her yönüyle refah içinde hissetmesini sağlayacak bir hayat şekli ve standardı ile ilişkilidir.

### 1.3.1. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik iyi oluş kavramı; insanın yaşam amacı, potansiyelinin farkına varma, kendisi ve çevresi ile ilişkileri, diğer insanlarla iletişimi ve yaşamıyla ilgili hisleri gibi konuları kapsamaktadır. Öznel iyi oluş kavramı iyi oluşu daha çok olumlu duygular ve yaşam doyumunu ile ifade ederken, psikolojik iyi oluş kavramı ise insanın gelişim süreci ve bu husustaki çabası ile ifade edilmektedir. Dolayısıyla öznel iyi oluş genellikle olumsuz duygu ve durumların yokluğu anlamına gelirken psikolojik iyi oluş yaşam zorluklarına karşı gelişim ve büyüme için çaba gösterme, meydan okuma olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik bakış açısı kişileri sadece mutlu olmaya yönelmemekte, aynı zamanda, sıkıntılı durumlarda bile amaçlarına ulaşma yönünde çalışmaya yönelmektedir. Bu nedenle psikolojik iyi oluş, mutluluk ve gelişme arasında potansiyel gerginlikte yer almaktadır (Kuzucu, 2006: 15-17). Özetle psikolojik iyi oluş, kişinin güçlü ve zayıf yanlarının farkında olarak kendini tanıması, özgüven içerisinde kendinden ve yaşamından memnun olması ile ilgilidir (Sarı ve Çakır, 2016: 224). Bu bağlamda psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş ile kavramsal açıdan ilişkilidir ancak, ampirik olarak iyi oluşun farklı bir kavramıdır (Keyes vd., 2002: 1009).

Ryff (1989), psikolojik iyi oluş kavramını tanımlarken yaşam tutumları ile ilgili altı psikolojik boyuttan oluşan çok yönlü bir yapı olarak esas almaktadır. Psikolojik iyi oluşu olumlu duygu, olumsuz duygu ve yaşam doyumunun basit bir birleşimi olmaktan çok öte bir kavram olarak ifade etmektedir (Cenkseven ve Akbaş, 2007: 44). Bu bağlamda



altı psikolojik boyuttan oluşan bir psikolojik iyi oluş modeli ortaya koymuştur (Çevik, 2010: 18). Bu modele göre bireyin psikolojik iyi oluşu, bazı yaşam alanlarındaki olumlu işlevselliği ile ilgilidir. Bireyin diğer bireylerle olumlu ilişkilere sahip olması, yaşadığı çevreye hâkimiyetinin olması, kendini ve geçmişini kabul etmesi, yaşamının amacının ve anlamının olması, kişisel gelişimini sürdürebilmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilme gücüne sahip olması gerekmektedir (Aykaç, 2016: 34). Ryff (1995), psikolojik iyi oluş modelini ifade eden boyutlar; özerklik, çevresel hakimiyet, bireysel gelişim, diğerleriyle olumlu ilişkiler, yaşam amaçları ve kendini kabul olarak ifade edilmektedir. Bu modelde bireyin potansiyelinin farkına vararak mükemmele ulaşması için çabalaması vurgulanmıştır (Ryff, 1995: 102). Kendini kabul boyutu, kişinin zayıf yönlerinin ve sınırlılıklarının farkındalığını, kendine ve geçmişine yönelik olumlu duygular beslemesini ifade etmektedir. Bireysel gelişim boyutu ise, kişinin kapasitesinin farkında olması, potansiyeli yönünde yeteneklerini geliştirme çabası ile ilgilidir. Yaşam amacı boyutu, kişinin yaşam amacının olmasını ve yaşamını anlamlı kılmasını ifade eder (Ryff ve Singer, 2006: 1105). Diğerleriyle olumlu ilişkiler boyutu, bireyin empati ve yakınlık kurabilme yeteneği ile ilgili olup diğer bireylerle ilişkisinde kendini en iyi şekilde ifade edebilmesini yansıtır. Çevresel hakimiyet boyutu, bireyin kişisel ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda çevredeki fırsatları değerlendirebilmesini ifade etmektedir. Son olarak özerklik boyutu ise, bireyin çevresi tarafından onaylanmasa bile kendine has düşünce ve eylemleri ile bireyselliğini elde etme çabası ve bu yönde yaşamını düzenlemesi ile ilgilidir (Kuzucu, 2006: 17-18; Keyes vd., 2002: 1011). Yapılan araştırmalarda öznel iyi oluş ile psikolojik iyi oluşun kendini kabul ve çevresel hakimiyet alt boyutu arasında orta düzeyde ilişki bulunduğu, psikolojik iyi oluşun diğer boyutları ile öznel iyi oluş arasında ise düşük düzeyde ilişkiler bulunduğu görülmektedir (Ryff ve Keyes, 1995: 722). Ayrıca psikolojik iyi oluşun, depresyon, kaygı ve öfke gibi olumsuz duygular ile negatif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur (Ryff ve Singer, 2006: 1107).

### 1.3.2. Öznel İyi Oluş

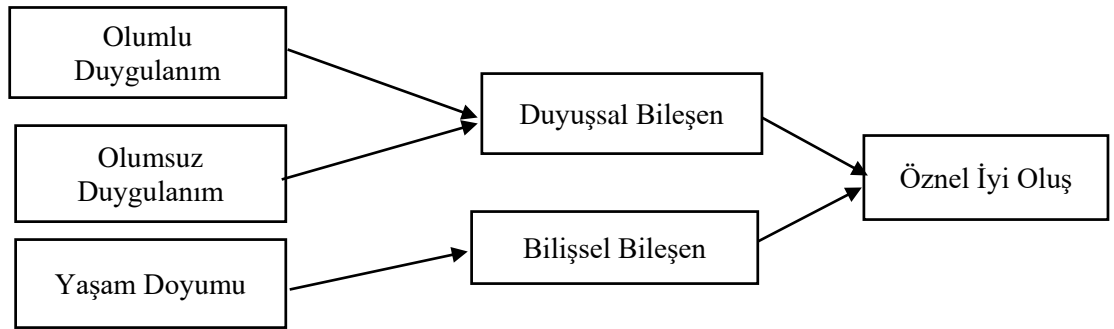
Öznel bir kavram olan mutluluğu Wallis (2005), “*bireyin hayatını ne derece sevdiği*dir” şeklinde tanımlamaktadır. Mutluluk; saadet içerisinde olma, uğurlu olma, hayra nail olma, mesut ve bahtiyar olma gibi, genellikle insanın haz duyacağı bir hal içinde olma durumu ile ilgilidir. İngilizce karşılığı olarak ise ‘happiness’ kavramı kullanılır ve zengin olma talihi anlamına gelir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 12). Bu

kavram Yunanca'da 'eudaimonia' olarak tanımlanmakta ve büyük çapta zenginlik anlamına gelen ve iyi bir hayatı tanımlamak için kullanılan bir sözcüktür (Aral, 2012). Türkçede ise mutluluk; mesut olma kavramı ile eş anlamlı olup tüm isteklerin karşılanması anlamında kullanılmaktadır (TDK,1983). Pozitif psikolojide mutluluğun ele alınması öznel iyi oluş kavramının incelenmesi ile olur. Konuşma dilinde öznel iyi olma hali mutluluk kavramı ile ifade edilmektedir. Alanyazında ise "mutluluk" kavramı 'öznel iyi oluş' ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Kangal, 2013: 216). Öznel iyi oluş kavramı alan yazında; mutluluk (Lyubomirsky vd., 2005), duygusal iyi oluş (Dzokoto vd., 2007) ve yaşam doyumu (Edwards, 2000) gibi farklı isimlerle de ele alınmaktadır. Bu durum kavrama atfedilen özellikleri farklılaştırmaktadır. Diener (1984)' e göre mutluluk öznel bir kavramdır. Çünkü mutluluk iyi bir yaşam için öngörülen değerlerin sadece bireyin kendisi tarafından belirlenebilmesi ile mümkündür. Yani her bireyin mutluluk anlayışının kendine has bir yapısı söz konusudur. Bu nedenle mutluluk öznel iyi oluş kavramı ile ele alınmakta ve öznel bir değer olduğu vurgulanmaktadır (Türkdoğan ve Duru, 2012: 2430).

Öznel iyi oluş kavramı; bireylerin yaşamlarındaki olumlu duyguların çokluğu ve olumsuz duyguların azlığı ve bu bağlamda yaşamları ile ilgili yaptıkları bilişsel değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Diener vd., 2003: 405). Öznel iyi oluş; kişinin kendi duyuşsal ve bilişsel durumunu bireysel olarak değerlendirmesidir (Eschbacher, 2010: 8). Lyubomirsky ve arkadaşları ise (2008: 67-68) öznel iyi oluşu insanların kendi yaşamları ile ilgili duygularını değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Diener (2000), iyi oluşun bilişsel ve duyuşsal olmak üzere iki boyutunu vurgulamakta ve öznel iyi oluş kavramını bireyin hem bilişsel hem de duyuşsal olarak kendi yaşamını değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Gerek bilişsel gerekse duyuşsal boyutların değerlendirilmesi birey tarafından gerçekleştirildiği için öznellik söz konusudur (Diener, 1994: 109; Diener ve Lucas, 2000). Tanımların ortak noktası bireyin kendi hayatını bilişsel ve duyuşsal olarak değerlendirmesi hususunu vurgulamaktadır. Öznel (sübjektif) değerlendirmelerden yola çıkıldığı için de "öznel iyi oluş" (Subjective Well-being) terimi kullanılmaktadır.

Öznel iyi oluşun; olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumu olmak üzere üç önemli boyutu vardır (Diener, 1984: 547). Güven, ilgi, ümit, heyecan, gurur, neşe gibi duygular olumlu duygulanımı; öfke, nefret, üzüntü, suçluluk gibi olumsuz duygular da olumsuz duygulanımı ifade eder. Yaşam doyumu ise, bireyin evlilik,

iş, arkadaşlık gibi çeşitli yaşam alanlarındaki doyumuna ilişkin değerlendirmelerini içerir (Myers ve Diener, 1995: 14). Diener ve arkadaşları (1999) bu bileşenlere ‘yaşam alanlarından alınan doyum’ (domain satisfaction) bileşenini de ekleyerek kavramın yapısını genişletmişlerdir. Bu bileşenlerden olumlu ve olumsuz duygulanım öznel iyi oluşun duyuşsal boyutunu, yaşam doyumunu ve yaşam alanlarına (iş, okul, evlilik ve arkadaşlık) ilişkin doyum ise öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu oluşturur (Diener vd, 1999: 277). Şekil 2’de öznel iyi oluş bileşenleri gösterilmektedir.



Şekil 2: Öznel İyi Oluş Yapısı (Diener vd., 1985).

Şekil 2’de görüldüğü gibi öznel iyi oluş; duyuşsal bileşen ve bilişsel bileşen olmak üzere iki alt boyut ile ifade edilmektedir. Duyuşsal bileşen boyutunda olumlu ve olumsuz duygular yer almakta, bilişsel bileşen boyutunda ise yaşam doyumunu yer almaktadır. Öznel iyi oluşun duyuşsal bileşenlerinden olan olumlu ve olumsuz duygulanım ilk kez Bradburn (1969), tarafından incelenmiş ve bu duyguların dengeli olması mutluluk olarak tanımlanmıştır. Myers’e göre; birey kendisine haz veren deneyimleri haz vermeyen deneyimlerden daha fazla yaşaması durumunda yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip olur (Myers ve Diener, 1995: 15-18).

Öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu ifade eden kavram ise yaşam doyumunu kavramıdır. Neugarten (1961), yaşam doyumunu “başarılı yaşlanmanın operasyonel bir tanımı” olarak adlandırır. Sumner (1966), için yaşam doyumunu; yaşam koşullarının bireyin yaşam standardı veya beklentilerine göre olumlu bir değerlendirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Andrew (1974), yaşam doyumunun genel bir kriter veya insan deneyiminin nihai sonucunu sembolize ettiğini belirtir (Prasoon ve Chaturvedi, 2016: 26). Bireyin hayata karşı genel tutumunu esas alan yaşam doyumunu, genellikle kişinin çeşitli yaşam boyutlarını içerir ve bireyin öznel iyi oluşu ve yaşam kalitesi hakkında fikir verir (Keser, 2005: 80). Ayrıca Diener (1984)’e göre mutluluğun üç ana göstergesinden biridir. Yaşam doyumunu, bilişsel teoriye uygun olarak, “bireyin kendi yaşam koşullarının standartlarla

*uyumluluğuna dayanan karşılaştırmalar hakkında bilişsel yargılama*” olarak tanımlanır (Diener vd.,1985: 72). Bireyin arzuları ve başarıları arasındaki uyumsuzluğun az olması durumunda, yaşam doyumunun yüksek olacağı varsayılmaktadır (Diener vd., 2003: 27). Yaşam doyumunu denildiğinde, daha çok belirli bir duruma ilişkin doyumdan ziyade genel olarak tüm yaşantıyı esas alan doyum anlaşılır. Diener ve arkadaşları (1997: 34), öznel iyi oluşun yaşam doyumunu bileşeninin iş, arkadaşlık, aile, eğlence, evlilik ve okul gibi çeşitli alanlara ayrılabilceğini belirtmiştir. Bradley ve Corwyn (2004: 392) ise, yaşam doyumunun daha çok ihtiyaçlar ve amaçlarla ilgili olduğunu belirtmiş ve bu hususta temel ihtiyaçların büyüklüğü ile ulaşılabilir amaçların çeşitliliğinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca yaşam doyumunu; sağlıkla ilgili faktörlerden ve fiziksel aktivitelerden etkilenir. Özellikle kronik hastalık, ağrı, obezite, uyku problemleri, sigara ve kaygı değişkenleri ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Strine vd., 2008: 129-131). Araştırmalar yaşam doyumunu üzerinde cinsiyet, ırk ve gelir durumu gibi demografik değişkenlerden daha çok yakın ilişkiler, kişisel eğilimler ve kültür gibi psikolojik değişkenlerin etkisinin olduğunu göstermektedir (Karaçay, 2011: 50-51). Bununla birlikte, bazı araştırmalar da yaşam doyumunun örgütler için önemli olması gerektiğini vurgulamaktadır (Nadkarni ve Stening, 1989: 52-55; Near vd., 1980: 423-425). Araştırmacılar, bireyin yaşamının bir alanındaki doyumun diğer alanlara yayılmasını önererek, yaşam doyumunu arasındaki bağı diğer yönleriyle açıklamaya çalışmaktadır (Prasoon ve Chaturvedi, 2016: 30). Ayrıca, Andrews ve Withey (1976), bir bütün olarak yaşamla ilgili memnuniyetin, yaşam alanı ile ilgili doyumlardan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda Andrews ve Withey, bir bütün olarak yaşamdan memnuniyetle; iş, evlilik, sosyal ilişkiler gibi yaşam alanları değerlendirmesi arasında yüksek korelasyon olduğunu dikkat çekmiştir (Veenhoven, 2012: 347-349).

### **1.3.2.1. Öznel İyi Oluş ile İlgili Kuramlar**

Öznel iyi oluşu açıklayan birçok kuramın olduğu bilinmektedir. Bunlardan bazıları; erek (telic), etkinlik (activity), çok yönlü uyumsuzluk (multiple discrepancy), aşağıdan yukarı (bottom –up), yukarıdan aşağı (top- down), dinamik denge (dynamic equilibrium) ve uyum (adaptation), kuramıdır. Bu kuramlar, bireylerin neden ve nasıl mutlu olabildiğini, öznel iyi oluşun hangi durumlarda gerçekleştiğini, koşullar ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

İlk kez Wilson (1960) tarafından öne sürülen erek (telic) kuramı, insanların ihtiyaçlarının karşılandığında ve amaçlarına eriştiğinde mutlu olduğunu savunmaktadır. Kurama göre, ihtiyaçların doyurulması mutluluğa, doyurulmaması ise mutsuzluğa neden olmaktadır. Bu bağlamda kuram, bireyi amaca yöneltme noktasında gereksinimlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Saföz Güven, 2008: 33). Bu kurama göre amaçlar öğrenilmiş ihtiyaçlardır. Yeme, içme ve güvenlik evrensel bir ihtiyaçken, başarı, öğrenilmiş bir amaçtır. Amaçlar daha bilinçli olarak talep edilen bireysel isteklerdir ve insanlar bazı önemli amaçlarına ulaştıklarında mutluluk duygusu yaşarlar (Diener, 1984: 551). Örneğin ait olma, özerklik ve yetkinlik içsel amaçlardır ve bu amaçlar karşılandığında, öznel iyi oluş bundan olumlu yönde etkilenir (Sheldon vd., 1996: 1273; Reisoğlu, 2014: 13). Önemli amaçlara sahip olmak ve o amaçları sürdürebilmek iyi oluşun güvenilir bir göstergesidir. Bu nedenle bu kuram, öznel iyi oluşu açıklamada gerilimi azaltan ve keyif veren aktiviteleri birleştirebilmektedir. Önemli amaçlara sahip insanlar, daha enerjik olmaya, rahatlamaya, ferahlamaya, yaşamda heyecanlı olmak gibi daha olumlu duygular deneyimlemeye eğilimli olmakta ve yaşamın anlamlı olduğunu hissetmektedir (Usta, 2016: 79-80). Amaç ve isteklere ulaşıldığında mutluluk ve doyum yaşanmaktadır. Bununla birlikte bireylerin mutluluk düzeylerindeki farklılık, amaç ve isteklerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Diener, 2000: 38-39).

Etkinlik kuramı, amaçlardan ziyade amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen eylemlerin daha çok mutluluk verdiğini savunur. Bu kurama göre, yapılan etkinliklerin bireyin yetenekleri ile uyumlu olması durumunda kişiye doyum sağlama söz konusudur (Tuzgöl Dost, 2005: 134-135). Dağa tırmanma eyleminin zirveye ulaşmaktan daha fazla mutluluk vermesi bu kurama bir örnektir (Yıldız, 2014: 74). İlk etkinlik kuramcılarında olan Aristoteles erdemli ve başarılı etkinliklerin mutluluk yaşattığını belirterek bir etkinlikten zevk almanın etkinliğin kendisinden daha önemli olduğunu vurgulamıştır (Durayappah, 2011: 683). Erek kuramında hedeflenen amaç mutluluk kaynağı olarak görülürken, etkinlik kuramında ise bu amaca ulaşma sürecinde gerçekleştirilen eylemlerin mutluluk getirdiği ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle erek kuramında mutluluğun kaynağı sonuç yani amaçların gerçekleştirilmesi iken, etkinlik kuramında mutluluğun kaynağı amaçlara ulaşmak için yapılan etkinlikler yani süreçtir. Örneğin, hobiler, sosyal etkileşim ve alıştırmaların hepsi etkinlikler olarak düşünülür (Diener, 1984: 560-564). Etkinlik kuramında, bireyin beceri düzeyi yeterliyse, bu aktiviteler zaman içinde bireyi

mutlu edecektir. Ancak gerçekleştirilen etkinliğin çok zor olması stres yaratırken aşırı kolay olması durumu da can sıkıcı olacaktır. Eğer uğraşımın zorluğu ile bireyin yetenekleri uyumlu ise etkinlik haz getirecektir (Yetim, 2001: 257-258; Yıldız, 2014: 74).

Etkinlik kuramları içinde en dikkat çeken kuramlardan birisi “Akış Kuramı”dır. Yoğun bir duygu hali olan akış (flow) durumunda, kişi yaptığı etkinlikle bütünleşir ve haz alır (Moneta, 2004: 198-203). Pozitif psikolojiye göre akış yaşantısı; kişinin bütün enerjisini vererek içinde bulunduğu etkinliğe odaklandığı, yaşadığı anı bütün benliğinde hissettiği ve sonuçta keyifli bir başarı hissi yaşadığı zihinsel durumun ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Reisoğlu, 2014: 14). Akış kuramı, kişinin öncelikle benliği ile harekete geçtiğinde bilinçte en iyi bir deneyim olan akış yaşantısının (flow experience) ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Örneğin kişiyi yeteneklerini en son sınırına kadar kullanmaya zorlayan sıkı bir tenis maçı yapması, yeni bir düşünce oluşumunu sağlayan bir kitabın okunması, birisiyle yeni fikirlerin uyanmasına yol açan bir görüşme yapılması vb. keyif verici deneyimlerdir. Bir anlamda çocuğun oyun oynarken kendinden geçme durumuna benzeyen akış kavramı, işi oyuna dönüştürür ve çalışmayı zevkli hale getirir. Şimdi olağan üstü bir andır ve içinde yaşadığımız an var olan tek şeydir. Mutlu bir hayat yaşamamanın bir başka yolu da şimdiki yaşamaktır. Akış hali için bireyin işini oyuna dönüştürmesi gerekmektedir. Birey kendi çabasıyla işi oyuna dönüştürebileceği gibi örgüt tarafından da gerekli ortam ve desteğin sağlanması ile akış deneyiminin yaşanması ve çalışma mutluluğuna erişme mümkün olabilecektir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 141-142).

Sosyal karşılaştırma kuramında, bireyler kendilerini ihtiyaçlar, istekler, koşullar, amaçlar ve doyum düzeyleri gibi çeşitli standartlarla başka bireylerle kıyaslama yapmaktadırlar. Bireyin öznel iyi oluşa ilişkin yargıları için koşulları ile standartları arasındaki farklılığa bakılır. Bu fark fazla ise düşük öznel iyi oluş, az ise yüksek öznel iyi oluş gerçekleşmektedir (Diener vd, 1999; Eraslan, 2000). Örneğin, kişiler bazen kendilerini güdülemek, bazen durumlarını düzeltmek ve bazen de sadece bilgi edinmek için başka kişileri gözlemlerler. Dolayısıyla kişilerin kendisinden daha iyi veya daha kötü durumda algıladıkları kişilerin arasında bir öznel iyi oluş sergilemeleri olasıdır (Şahin, 2011: 27). Örneğin kanser hastaları bu kuramı her iki yönde (yukarıya doğru- aşağıya doğru) fakat olumlu şekilde kullanırlar. Yukarıya doğru sosyal karşılaştırmayı kemoterapiyi bitirmiş kanser hastalarına bakarken kullanırlar ve şöyle düşünürler, “bir

*gün ben de böyle olacağım*". Daha sonra diğer daha genç, çocuklu hastalara bakacak ve şöyle düşüneceklerdir, *"en azından bende şu anda var, onlar gibi daha gençken değil"*. Bu yüzden, sosyal karşılaştırma kendinizi başkaları ile ancak olumsuz değerlendirmede kullandığınızda zararlıdır (Hefferon ve Boniwell, Çev. Doğan, 2014: 64).

Aşağıdan yukarı kuramı öznel iyi oluşun dışsal olaylardan nasıl etkilendiği ile ilgilidir. Bireyin mutlu olup olmadığına karar verebilmesi amacıyla sahip olduğu haz ve acılarına ilişkin zihinsel hesaplamalar yapması söz konusudur. Çünkü kuram mutluluğun küçük hazların toplamıyla oluştuğunu ifade etmekte ve mutluluğun haz veren deneyimlerin daha çok olması ile gerçekleştiğini söylemektedir. Dolayısıyla bu kurama göre iş, aile ve arkadaşlık ilişkilerinden memnun olan kişilerin öznel iyi oluş düzeyleri de yüksektir (Tuzgöl Dost, 2004: 31). Özetle bu kuram bireyin genel ve bütünsel bir bakış açısıyla yaşama olumlu yönde bakması ile ilgilidir. Bu nedenle tutumlar mutluluğun odak noktası olarak görülür. Örneğin mutluluk, kişinin keyifli ve haz veren anlarının hoş olmayan anlarından fazla olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu kuram mutluluğun bir durum olduğunu ve hoş olayların mutluluk yaratmadaki rolünün son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır (Diener, 1984: 565). Dolayısıyla kişinin gündelik yaşamında tecrübe ettiği olayların, sosyo-ekonomik durum, eğitim, sağlık, yaş ve cinsiyet gibi yaşam koşulları ve demografik özelliklerin mutluluğu etkilemesi söz konusudur (Lyubomirsky ve Dickerhoof, 2010: 230).

Yukarıdan aşağı kuramında ise; Kant'ın felsefi görüşü esastır. Bu görüşte aklın, gelen her duyguyu doğrudan kabul etmemesi, kendi filtresinden geçirip kendi inanç ve tutumları ile kendisi için uygun olan algıyı seçmesi söz konusudur. Bu kuramda kişiliğin genel görünümü olaylara verilen tepkiyi etkilemektedir (Saföz Güven, 2008: 34). Bireylerin yaşantılarını olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmeleri daha çok zihin yapısına bağlıdır. Dolayısıyla bireylerin olayları iyi ya da kötü olarak yorumlamaları mümkündür (Feist vd., 1995: 140). Bu kuram mutluluğun bir karakter olduğunu, hayat şartları gibi dışsal değişkenler yerine kişilik gibi doğuştan gelen karakter özellikleri ile sağlandığını vurgulamaktadır. Örneğin dışa dönük bir kişilik özelliğine sahip bir bireyin olumlu duygulanımı yüksek olacaktır (Lyubomirsky ve Dickerhoof, 2010: 230). Ayrıca neşeli mizaca sahip bir bireyin olayların çoğunu olumlu olarak yorumlaması söz konusudur. Bu bağlamda bu kurama göre birey neşeli bir eğilime sahip olmalı ve

hayatındaki olumlu tecrübeleri biriktiren umutlu ve pozitif bir bakış açısı geliştirmelidir (Diener, 1984: 565).

Dinamik denge kuramına göre genetik olarak sahip olunan öznel iyi oluş düzeyinde çok az değişiklik olur. Bu kuram kişilerin öznel iyi oluş düzeylerinin demografik özellikler ve yaşam olaylarından etkilenmesi sonucu değişse de zamanla sabit noktalarına tekrar döneceğini vurgular (Emmons ve McCullough, 2003: 384-386). Örneğin; gelir, yaş, sağlık, medeni durum, başarı ve sosyal çevrenin genişliği gibi özellikler öznel iyi oluş üzerindeki değişimi düşük düzeyde açıklamaktadır (Diener vd., 1999). Fujita ve Diener (2005), araştırmasında bireylerin iyi oluşlarının sabit bir temel çizgisi olduğunu ve bunun değişmediğini ifade etmişlerdir. İnsanların yaşam olaylarından olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenmesinin mümkün olduğunu ancak sonrasında iyi oluş hallerinin temel çizgiye geri döndüğünü belirtmişlerdir. Bu kurama göre olumlu ya da olumsuz yaşam olayları normal seyirlerinden çıktıklarında, bireyin öznel iyi oluş düzeyi değişime uğramaktadır. Kişilik özellikleri, öznel iyi oluşu normal denge düzeyine getirmeye yardım etme yönünde işlevde bulunmaktadır (Menteşoğulları, 2008: 41). Dinamik denge kuramı, bireyin öznel iyi oluşunda değişikliğe sebep olan olayların normal yaşam olaylarından ziyade normalden sapan yaşam olaylarından kaynaklandığını ifade etmektedir. Bireyin normalin dışında olumlu ya da olumsuz bir olay ile karşılaştığında öznel iyi oluşunun bu durumdan etkilendiğini, ancak bir süre sonra bireyin kişilik ve mizacının etkisiyle öznel iyi oluşun yine sabit seviyesine ulaştığını belirtmektedir (Aykaç, 2016: 35). Ancak bazı araştırmalar bireylerin kötü yaşam olayları sonrası bir daha eski doyum düzeylerine ulaşamadıklarını göstermektedir. Örneğin, hem dul hem de işsiz kalan bireyler, bu olaylardan uzun zaman sonra bile eskisine oranla daha düşük düzeyde bir iyi oluşa sahiptirler. Araştırmaya göre bu kişiler daha önceki yaşam düzeyleri noktasına tamamıyla gelememektedirler (Diener vd., 2003: 413-417; Güler ve Dönmez, 2011: 41).

Uyum kuramı bireylerin öznel iyi oluşunu geçici bir durum olarak görür. Kuram öznel iyi oluşun, bireylerin yaşamlarında değişkenlik gösteren olay ve durumlara uyum sağlama gücü ile ilgili olduğunu ifade eder. Kuram bir taraftan insanların acı veren olaylardan sonra bile uzun süre mutsuz kalamadığını, diğer taraftan da hoş olaylardan sonra da mutluluğunu uzun süre devam ettiremediğini vurgulamaktadır (Tuzgöl- Dost, 2004). Bu bağlamda insanların yalnızca olumsuz yaşam olaylarına değil olumlu



durumlara da uyum sağladığını göstermektedir. Bu husus kişileri hem sürekli sevinçli ve neşeli olmaktan alıkoyar hem de umutsuz kalmaktan korumaktadır (Suh vd., 1996: 1097-1098). Lucas (2007), insanların ölüm, deprem vb. gibi önemli yaşam olaylarının sonrasında içinde buldukları durumlara ve koşullara bir şekilde uyum sağlayarak yaşamlarını devam ettirdiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda bireylerin iyi ve kötü olaylara uyum sağlayarak, ne çok mutlu, ne de çok üzgün bir şekilde uzun bir süre kalamamaları söz konusudur (Diener vd, 1999: 287-290). Yaşanan travmalar sonrasında işlevselliği kaybetmeden olayı bir deneyim olarak değerlendirmek, bilişsel anlamda değişimi getirir. Örneğin, hareket yeteneği kısıtlanan bir kişinin daha önce hoşlanmadığı kelime oyunları gibi aktiviteleri zaman içinde sever hale gelerek bilişsel değişim göstermesi mümkündür. Brickman ve arkadaşlarının (1978) araştırmalarında da, piyangoda büyük ikramiye kazananların daha mutlu kişiler olmadığı ve ağır kaza geçirmiş kimselerin de, kaza geçirmemiş olanlardan yaşamı süresince daha az mutlu olmadıkları ifade edilmiştir. Bu kurama göre olaylar ve koşullar iyi de olsa, kötü de olsa insanların bir biçimde bunlara uyum sağladıkları anlaşılmaktadır (Güler ve Dönmez, 2011: 40). Öznel iyi oluş üzerinde evlilik, yaş, eğitim durumu, sağlık, gelir, başarı gibi yaşam koşulları ve demografik faktörlerin etkisinin düşük olması durumu, uyum kuramı çerçevesinde bireylerin zamanla bu duruma uyum sağlaması ve giderek bu etkinin azalması olarak açıklanmaktadır (Diener, 1984). Bu adaptasyona önerilen çare çeşitliliktir, bu yüzden bireylerin herhangi bir adaptasyon mekanizmasının etkisini yok etmek için sürekli yaklaşımlarını ve mutluluk stratejilerini değiştirmesi gerekmektedir. Bir bireyin olumlu olaylarının sayısı doğrudan deneyimlenen olumlu duygularının sayısını etkiler ki bu da iyilik halinin hem şaşırma ve çeşitlilik hem de içsel değişim isteği ile yumuşatılıp devam ettirilmesine yardım eder (Hefferon ve Boniwell, Çev. Doğan, 2014: 62).

### **1.3.2.2. Öznel İyi Oluşu Etkileyen Başlıca Değişkenler**

Öznel iyi oluş ile ilgili literatür incelediğinde, yaş, cinsiyet, medeni durum, kültür, gelir, kişilik, sağlık, genetik, yaşam koşulları gibi çeşitli bir çok faktörler ile ilişkisine bakıldığı görülmektedir. Lyubomirsky ve arkadaşları (2005), demografik faktörler ve koşulların bireylerin öznel iyi oluşunu yaklaşık olarak % 10 oranında etkilediğini, iyilik yapma, dinin gereklerini yerine getirme, yardım etme, yaşam amaçlarını belirlemeye yönelik ve bu amaçlara ulaşma ile ilgili bilişsel ve davranışsal etkinliklerin öznel iyi oluşu

% 40 oranında etkilediğini, genetik özellikler ve kişiliğin ise öznel iyi oluşu yaklaşık %50 oranında etkilediğini belirtmektedir (Lyubomirsky vd., 2005: 116; Doğan vd., 2014: 49).

Birçok araştırmada yaş gruplarına göre öznel iyi oluş durumu incelenmiştir. İlk olarak Wilson (1967) araştırmasında yaşın mutluluk için önemli bir kriter olduğunu belirtmiş ve genç insanların yaşlı insanlardan daha mutlu olduğunu ifade etmiştir (Lucas ve Gohm, 2000: 297). Ancak daha sonra Stock ve arkadaşları (1983) yaş ve mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen yayınlanmış 221 adet çalışmanın metaanalizini yaparak yaşın öznel iyi oluşun %1'inden fazlasını açıklamadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu analiz sonrasında yaş ile öznel iyi oluş arasındaki korelasyonun sifıra yakın olduğunu ve bu sonucun diğer değişkenlerin kontrol altına alınıp alınmamasına göre değişmediğini kanıtlamışlardır (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 40). Bazı yazarlar (Blanchflower ve Oswald, 2008) yaş ve öznel iyi oluş arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar. Bu görüşe göre öznel iyi oluş gençken en yüksek, 30 – 40'lı yaşlarda en düşük ve sonra tekrar yükselen bir değere sahip olmaktadır. Herzog ve Rodgers (1981) araştırmalarında yaş ile birlikte insanların yaşam doyumlarında azalış olmadığını vurgulamışlardır.

Wilson (1967) yaptığı araştırmasında cinsiyetin öznel iyi oluş üzerinde önemli bir kriter olmadığı, her iki cinsiyetten bireylerin de mutlu olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Ancak son yıllarda yapılan bazı araştırmalarda kadınların depresyon puanlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu ve kadınların hoş olmayan duyguları daha yoğun yaşadıkları görülmüştür (Diener vd., 1985). Blanchflower (2009) araştırmasında öznel iyi oluşun kadınlar ve gençler arasında daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Erkeklerin öznel iyi oluş düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar da vardır. Örneğin; üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada erkeklerin kadınlardan daha yüksek olumlu duygulanım bildirdikleri saptanmıştır (Ayyash-Abdo ve Alamuddin, 2007: 271-272).

Alanyazınla ilgili araştırmalar incelendiğinde evli bireylerin yalnız yaşayanlara göre daha mutlu oldukları görülmektedir. Diener ve Seligman (2002) araştırmasında evliliğin mutluluk üzerinde güçlü bir yordayıcı olduğunu ifade etmiştir. Helliwell' (2002) e göre evlilik faktörü kadınlardan çok erkeklerin öznel iyi oluşuna katkı sağlamaktadır. Sonlandırılmış evliliklerde ise cinsiyet açısından kadın ve erkek arasında farklılık

bulunmamaktadır. Helliwell araştırmasında evli ve bir arada yaşayan bireylerin öznel iyi oluş hiyerarşisinde en mutluları oluşturduğunu, bu sırayı dul kadın ve dul erkeklerin takip ettiğini, hiyerarşinin en mutsuz basamağını da boşanmış bireylerin oluşturduğunu ifade etmiştir. Boylamsal araştırmalardan elde edilen sonuçlar evliliğin ilk başlangıçta öznel iyi oluşta önemli bir artışa yol açtığını, ancak insanların zaman içinde evlilik öncesindeki iyi oluş seviyelerine döndüklerini göstermektedir (Lucas ve Clark, 2006; Soons ve Kalmijn, 2009). Öznel iyi oluş ayrılığın veya boşanmanın ardından belirgin bir düşüş gösterir ama adaptasyonla veya yeni bir ilişki kurmayla öznel iyi oluş tekrar yükselişe geçer. Bekârlar için iyi oluş zamanla yavaş yavaş düşüşe geçer (Carr, 2016: 44).

Yüksek gelirin daha büyük mutluluğa yol açıp açmayacağı akademik ilgi ve merak konusu olmuş ve birçok araştırmacı önemli etkileri nedeniyle bu konu üzerinde durmuştur. Diener ve arkadaşları (1999) araştırmasında gelir artışının bireylerin mutluluk düzeyinde artış sağladığını, ancak önceki ilişkilerin bozulmasına da yol açarak aynı zamanda bireylerin mutluluk düzeyinde düşüşe de neden olduğunu belirtmişlerdir. Diener ve Biswas-Diener (2002) araştırmasında gelirin öznel iyi oluş üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını ancak gelir artışının sağladığı imkânlar ile bireylerin yaşam doyumlarını yükselttiğini dolaylı olarak da öznel iyi oluşlarını arttırdığını vurgulamışlardır. Gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerdeki bireylerin gelir artışı ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide; yoksul ülkelerde yaşayan bireylerin mutluluğu gelir düzeyindeki dalgalanmalardan etkilenirken, refah seviyesi yüksek ülkelerdeki bireylerin mutluluğuna önemli düzeyde etki etmemektedir (Myers ve Diener, 1995: 13). 132 ülkenin GSYİH' sı inceleyen bir araştırmada (Deaton, 2008), Norveç ve ABD gibi yüksek GSYİH' ya sahip ülkelerde yaşayan bireylerin, Togo ve Bulgaristan gibi düşük GSYİH sahip ülkelere göre ortalama olarak iyi oluş ölçümlerinde daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Benzer araştırmalarda tekrarlanan bulgular fakir ülkelerdeki bu gelir ve öznel iyi oluş ilişkisini doğrulamaktadır (Veenhoven, 1991; Hefferon ve Boniwell, 2014). Gelir ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki incelendiğinde erkekler açısından anlamlı bulunmuş, kadınlar açısından anlamlı bulunmamıştır. Evli eşlerden erkekler için düşük gelir depresyon ile ilişkiliyken kadınlar için değildir. Bekâr kadınlar için düşük gelir depresyonla ilişkili bulunmuş ancak evli kadınlar için ilişkili bulunmamıştır (Hefferon ve Boniwell, 2014). McBride (2010) tarafından gelir (ücret) ve mutluluk ile ilgili yapılan

araştırma sonucuna göre, yüksek ücretin mutluluk üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 45).

Öznel iyi oluş ile sağlık arasındaki ilişkinin algılanan sağlık ve objektif sağlık olarak iki farklı açıdan ele alındığı görülmektedir. Birey tarafından algılanan sağlık ile öznel iyi oluş arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Objektif sağlık birçok çalışmada açıklayıcı değişkenlerin en önemlisi olarak belirtilmiş olmasına rağmen, öznel iyi oluş ile arasında önemli bir ilişki gösterilememektedir (Eschbacher, 2010: 17). Haring ve arkadaşları (1984), öznel iyi oluş ile sağlık arasındaki ilişkiyi inceleyen 104 araştırmanın meta analizinde sağlık ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu, yani öznel iyi oluşun da bireyin sağlığını olumlu veya olumsuz etkileyebildiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca mutluluğa etki eden öznel sağlık değerlendirmeleri, fiziksel sağlıktan çok nevroitiklik ve başa çıkma stratejileri, örneğin yadsıma ya da farklı yorumlama gibi, kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Aşırı engelli olanlar dışında insanların çoğu, sağlık sorunlarına nispeten bir şekilde adapte olurlar ve sağlıkları hakkında mutluluk seviyeleriyle tutarlı algılar geliştirirler. Objektif sağlık endekslerinin mutluluk üzerinde sınırlı etkisi varken, mutluluğun- pozitif duygulanım biçiminde bağışıklık sistemi üzerindeki etkileri vasıtasıyla sağlık üzerinde faydalı etkisi olduğunu gösteren dikkate değer kanıt bulunmaktadır. Mutlu insanların bağışıklık sistemi, mutsuz insanlarınkine göre daha etkin bir şekilde çalışmaktadır. Bu durum da mutlu insanların daha az sıklıkla hastalanmalarına, şikâyetlerde ve acıda azalmaya ve yaşam süresinde artışa neden olmaktadır (Carr, 2016: 49-50).

Eğitimin, öznel iyi oluş üzerinde oldukça küçük fakat önemli olumlu etkileri söz konusudur. Ancak bu konuya ilişkin bazı çelişkili görüşlerde mevcuttur. Eğitim ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki yoksul ülkelerin yanısıra düşük gelirli bireylerde de daha yüksek gözükmemektedir. Eğitim mesleki statü ve gelir ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle eğitimin öznel iyi oluş üzerindeki etkisi bu iki faktörün değişimiyle açıklanabilir. Gelir ve iş durumu kontrollü olduğunda, eğitimin öznel iyi oluş üzerindeki etkisi çok küçük olur ya da tamamen kaybolur. Ayrıca eğitim ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki ülkelere göre de farklılık göstermektedir. Araştırmalar Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Singapur gibi birçok Avrupa ülkelerinde eğitimin öznel iyi oluş üzerindeki etkisinin zayıf olduğunu ancak, Nijerya, Meksika, Güney Kore’de bu etkinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Eschbacher, 2010: 16). Bunun nedeni eğitimin az gelişmiş ülkelere daha

büyük ölçüde farklılık yaratacak faydalar sağlaması olabilir. Söz konusu ülkelerde, eğitimi az olan insanların temel fiziksel ihtiyaçları bile karşılanmıyorken eğitilmiş kişiler gıda ve barınma gereksinimlerini karşılayacak kadar para kazanabilirler. Buna karşın gelişmiş ülkelerde, yoksul ve eğitimi az olan insanların bile çoğunlukla temel ihtiyaçları karşılanmaktadır (Carr, 2016: 47).

Epigenetik, genler ve çevre arasındaki nedensellik etkileşimine bakan biyolojik araştırma alanıdır. Özellikle, araştırmalar çevrenin gen ifadesi ve davranış üzerinde etkisi olabileceğini, özel olarak bu etkiyi önemli gelişimsel evrelerde ‘hem beyin gelişimini, davranışı hem de sağlık ve hastalığa riski ve sağlamlılığı’ etkilemesi açısından anne-bebek ilişkisinde göstermeye başlamıştır (Hefferon ve Boniwell, 2014: 61). Bir bireyin mutluluk seviyesinin, beklenen değeri olarak tanımlanan kendi denge noktası tarafından belirlenmiş olduğu varsayılır. Mutluluk belirleme noktası genetik olarak belirlenir ve sabit olduğu varsayılır. Belirlenen nokta muhtemelen nörobiyolojiye dayanan dışa dönüklük, ulaşılabilirlik ve olumsuz etkililik gibi nispeten değişmez, içsel mizacı ve duygusal kişilik özelliklerini yansıtmaktadır, oldukça kalıtsaldır ve yaşam süresi boyunca çok az değişiklik gösterir (Robinson vd., 2001: 169-171; Kagan, 2003: 18-21). Lykken ve Tellegen (1996), araştırmasında ikizlerde 20 yaşındayken ve sonra tekrar 30 yaşındayken mutluluğu değerlendirmiştir. Tek yumurta ikizlerin mutluluğu tekrar test korelasyonunda anlamlılığı %80 bulunmuştur. Tek yumurta ikizlerin çift yumurta ikizlere göre çok daha fazla benzerlik gösteren mutluluk kalıpları gösterdiğini, yetişkin mutluluğundaki varyansın büyük ölçüde genetik olarak belirlendiğini vurgulamıştır (Lyubomirsky vd., 2005: 116-117).

Yapılan araştırmalar ve meta- analizler, mutlu ve mutsuz insanların ayırt edici kişilik profillerine sahip olduklarını göstermektedir (Diener vd., 1999; Carr, 2016). Myers ve Diener (1995) araştırmaları sonucunda, öznel iyi oluşun; dışa dönüklük, nevrozizm, özsaygı, iyimserlik ve iç kontrol odağı gibi beş önemli kişilik özelliği ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doğan (2012) ise araştırmasında 234 kişi üzerinde kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş (mutluluk) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma sonucunda nevroitik kişilik özelliği ile öznel iyi oluş arasında negatif yönlü anlamlı, dışa dönüklük kişilik özelliğiyle de pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Doğan, 2012: 61-63). Dışa dönük kişilerin, sosyal ortama daha iyi uyum sağlayabilmeleri, kendini daha iyi ifade edebilmeleri dolayısıyla da daha fazla mutlu olabilmeleri söz

konusudur. Dışa dönük kişilerin, olumlu duygulanım yaratacak uyaranlara daha büyük mutlulukla yanıt verdiklerine yönelik kanıtlar bulunmaktadır. Nevrotik kişilerin ise olumsuz duygulanım ve negatif olaylar deneyimlemelerine yönelik kanıtlar bulunmaktadır (Carr, 2016: 30).

Amaçlı etkinlikler kişisel faaliyet hissi ile günlük yaşamı biçimlendirme ve anlamlandırma hissi sağlar. Bu yüzden, mutluluk kıymeti olan ve bize uygun hedeflere ulaşmanın doğrudan bir sonucudur ve kişinin ulaşmayı amaçladığı eylemlerin kalitesi iyi oluşunu etkiler (Hefferon ve Boniwell, 2014: 67). Csikszentmihalyi (2009), akış kavramını, bir eylemin içinde hem fiziksel hem de bilişsel olarak yer almak şeklinde tanımlamaktadır. Sanatsal ve kültürel faaliyetlerle uğraşmanın, spor yapmanın, müzik dinlemenin, dans etmenin, kitap okumanın, ders çalışmanın ve işte çalışmanın akışa neden olan aktivitelerden olduğunu belirtmektedir (Csikszentmihalyi, 2009: 394). Tatil dönemlerinde insanların daha az gergin ve daha mutlu olmaları mümkündür. Çünkü dinlenme, gezme ve eğlence gibi aktivitelerin mutluluk üzerinde kısa süreli olumlu etkileri söz konusudur. Dans, müzik, gezi, eğlence, spor faaliyetleri ile ilgili gruplara üyeliğin veya gönüllü hayır işleri ile ilgili sosyal sorumluluk projelerine katılmanın iyi oluşu arttırdığı saptanmıştır. Dolayısıyla nitelikli aktivitelerin gerçekleştirilmesi insanların bağlılık, fedakarlık, heyecan ve başarı gibi bir takım ihtiyaçlarını karşılamakta ve bu anlamda mutluluğu arttırabilmektedir (Carr, 2016: 48-49). İngiltere’de bulunan London School of Economics’den araştırmacıların mutluluğun parasal değerini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada; sanatsal ve kültürel aktiviteler ile sporun insanlara, yıllık gelirlerinde 5000 sterlinlik (yaklaşık 34.000 TL) artış olmuşçasına mutluluk verdiği ortaya çıkmıştır. İnsanları en çok mutlu eden aktivite ise dans etmek olarak saptanmıştır (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 47).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ YAŞAMINDA İYİ OLUŞ

#### 2.1. Çalışan Mutluluğu

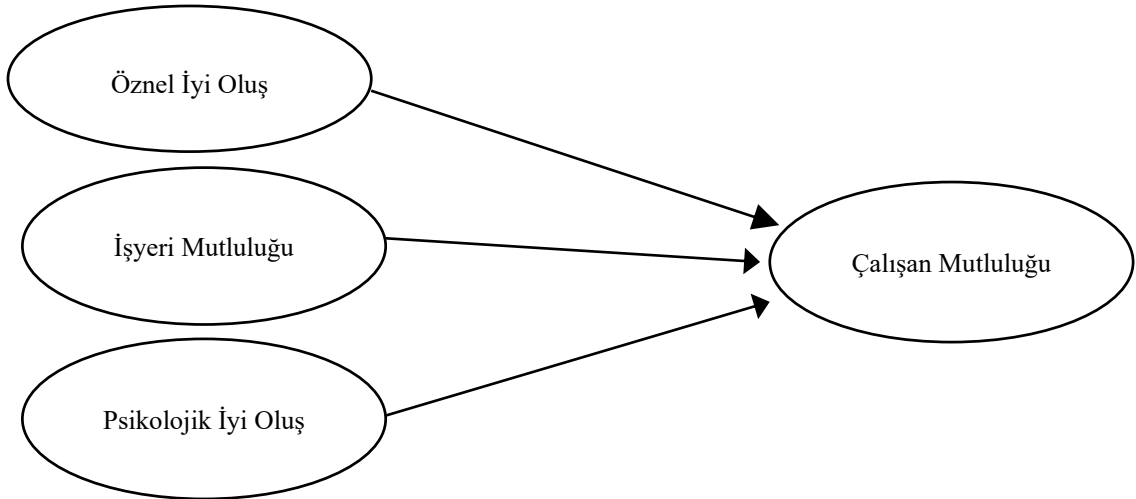
Yaşamın önemli bir bölümünü temsil eden çalışma olgusu, her birey için farklı anlama gelebilmektedir. Çalışma kavramının Türk Dil Kurumu'nun sözlük anlamına bakıldığında 'işin zevk alınmaktan çok katlanılan, emek harcanılan ve çaba gösterilen bir şey' anlamına geldiği görülmektedir (TDK, 2018). Terkel (1972), çalışma yaşamının, çalışan bireyler tarafından yaşamlarının gurur ve anlam kaynağı olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla çalışma deneyimi, bazı bireyler için zevkli bir eylem olarak karşılık bulurken, kimileri içinse sadece geçim sağlama aracı olan bir zorunluluk olarak görülmektedir (Solmuş, 2008: 195-216). İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını işlerine ayırmaları nedeniyle iş yaşamı, birçok insan için önemli bir yaşam alanı olarak görülmektedir. Bu anlamda iş yaşamı ile ilgili olumlu ve olumsuz çeşitli faktörlerin bireylerin iş dışındaki yaşamlarını da etkilemesi söz konusu olmaktadır. Aynı şekilde iş dışındaki yaşamın da bireyin iş yaşamı üzerindeki etkisi kaçınılmazdır (Doğan vd., 2014: 49). İş ve özel yaşamda duygular ve duyguların yönetiminin önemi birçok alanda vurgulanmaktadır. Bu bağlamda bireyin duygularını fark edip önemini anlaması iş, özel ve sosyal hayatta kişiler arası ilişkileri etkili bir şekilde yönetebilmesi için önem arz etmektedir (Bodtker ve Jameson, 2001: 263-265).

Çalışma yaşamında bireyler iş hayatına duygularını mutlaka katmaktadırlar. Bu nedenle çalışanların duygusal durumlarına önem verilmelidir. Örneğin mutsuz bir bireyin iş ortamında meydana gelen olayları genellikle olumsuz bakış açısıyla algılama ve yorumlama eğilimi söz konusudur. Bu yaşadığı içsel gerilim aslında kendisi ile ilgili olan "*ne zaman neyi başardım ki zaten, benden iş çıkmaz, ben böyleyim*" gibi negatif inançlarını besler. Bu durum da mutsuzluk ve iş tatminsizliği yaratacaktır. Dolayısıyla olumsuz duygulanım içerisindeki çalışanların yaşama dair olumsuz bakış açılarından dolayı olumlu duygulanıma sahip çalışanlar kadar mutlu olamamaları söz konusudur. Bu nedenle daha mutlu ve doyumlu bir iş yaşamı için koşulların değişmesi her zaman yeterli değildir. Önemli olan kişinin koşullara karşı gösterdiği algı, beklenti ve inançlardır, yani kişiye has duygulardır. İş yaşamı açısından değerlendirildiğinde olumsuz duygulanıma

sahip çalışanların, genellikle iş yaşamı ile özel yaşam dengesini kuramadıklarından dolayı sık sık çatışma yaşadıkları görülmektedir. Buna bağlı olarak da başarı konusundaki güdülerinin düşük olduğu, daha çok işten kaçma eğiliminde oldukları ve iş performanslarının düşük olduğu, gözlemlenmektedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 33).

Çalışan mutluluğu (Employee Well-being) herkesin anlamını anladığı, ancak tanımı ile ilgili üzerinde kesin bir fikir birliğine ulaşılamamış bir terimdir. (Lyubomirs, 2001: 241). Ryan ve Deci (2001), mutluluk ile ilgili iki ana felsefi perspektifin var olduğu sonucuna varmışlardır: biri mutluluğa odaklı (hedonizm), mutluluğu öznel deneyim olarak tanımlayan; diğeri ise kişisel başarı ve kendini gerçekleştirme sonucu iyi olanı dikkate alan insanın potansiyel gücünü (eudaimonizm) farketmesi ile ilgilidir. Mevcut olan en güncel araştırma, bu iki farklı paradigmanın da geçerliliğini kabul etmiştir. Diener, Ryan ve meslektaşları (2011) hedonizm yönelimini devralır ve öznel iyi oluş (Subjective Well-Being) araştırma yaklaşımını önermek için kullanır. Diğer bazı akademisyenler de Ryff ve Singer (2008) psikolojik iyi oluş (Psychological Well-Being) araştırma yaklaşımını kullanır. Bu nedenle, farklı felsefi düşünce, çalışan mutluluğunu (Employee Well-Being) incelemek için farklı teorik modellere, araştırma paradigmalarına ya da kavramsal modellere yol açar (Zheng vd., 2015: 622). Her ne kadar öznel iyi oluş (SWB) ve psikolojik iyi oluş (PWB) birbirinden farklı olsa da, çalışmalar bu iki kavramın bir düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir (Jin, 2007; Keyes vd., 2002: 1015). Bu nedenle, öznel iyi oluş (SWB) ve psikolojik iyi oluş (PWB) bu iki yaklaşımı birleştirerek çalışan mutluluğunu incelemek uygun olacaktır. Peng ve Chen (2010) mutluluğu incelemek için öznel iyi oluş (SWB) ve psikolojik iyi oluş (PWB) birleştirerek bütüncü bir yaklaşım benimsemiştir. Zheng ve arkadaşları (2015) yaptıkları nitel ve nicel araştırma sonrasında çalışan mutluluğunu; yaşam mutluluğu (öznel iyi oluş), işyeri mutluluğu ve psikolojik iyi oluş olmak üzere üç alt boyut ile modellemiştir.





**Şekil 3: Çalışan Mutluluğu Modeli (Zheng vd., 2015)**

Bu modelde, çalışan mutluluğu (EWB) üç temel bileşenden oluşur: öznel iyi oluş (SWB), işyeri mutluluğu (WWB) ve psikolojik iyi oluş (PWB). Öznel iyi oluş; yaşam doyumu ve tutumsal etkiyi içerir. İşyeri mutluluğu ise iş tatmini ve iş ile ilgili etkiyi kapsamaktadır. Hem tutumsal etkiler hem de işle ilgili etkiler olumlu ve olumsuz bileşenlerden oluşmaktadır. Psikolojik iyi oluş altı boyuttan oluşur: kendini kabul, diğerleriyle pozitif ilişkiler, çevresel ustalık, özerklik, kişisel gelişim ve yaşamdaki amaç (Zheng vd., 2015: 632-633).

Mutluluk bir insanın fiziksel, duygusal, entelektüel ve ruhsal yönleri arasındaki dengeye büyük ölçüde bağlıdır (Seaward, 2004). Çalışan mutluluğunun ilk boyutu olan mutluluk türü öznel deneyimlere ve çalışma ortamındaki işleyişe odaklanmaktadır (Grant vd., 2007). İkinci boyut olarak da işyeri mutluluğunda literatürde sıklıkla kavramsal modellerde ve ampirik çalışmalarda memnuniyet ve bağlılığa odaklanıldığı görülmektedir (Gould – Williams, 2003; Whitener, 2001). Her iki boyut da tutumları ifade eder ve hem bilişsel hem de duyusal bileşenleri içerir. Ancak bu tutumların odak noktası farklıdır. İşte memnuniyet hedeflenirken örgütte bir bütün olarak bağlılık hedeflenir (Fisher, 2010). Çalışan mutluluğunun bir diğer boyutu ise örgütsel bağlamda sağlıkla ilgili mutluluk türü olarak ayırt edilir (Grant vd.,2007). İş yükü, çalışma yoğunluğu gibi strese neden olan faktörler ile bu faktörlere verilen gerilim, depresyon, tükenmişlik gibi yanıtları ifade eder (Van De Voorde vd., 2012). Guest ve Conway (2004) ise; çalışanların iyi oluşlarını (mutluluklarını) altı temel alan açısından tanımlamaktadır: yönetilebilir bir iş yükü; iş üzerinde bazı kişisel kontroller; meslektaşlardan ve amirlerden destek; işte olumlu ilişkiler; iş yerindeki değişikliklerde makul derecede açık bir rol ve

kontrol duygusu veya katılımı. Bu bağlamda çalışanların hem aşırı yüklenilmediğinden hem de çalışmalarının kontrol altında tutulduğundan emin olmak önemlidir. Bu durum çalışan mutluluğu ve çalışan performansı ile örgütsel verimliliğin artırılmasında kritik öneme sahiptir (Yang vd., 2015).

Wrzesniewski ve arkadaşlarına (1997) göre, çalışanlar, üç tür çalışma yönelimi içine girmektedirler. İlk grup çalışmayı ‘iş – job’ olarak görenlerdir. Bu kişiler için çalışmak sadece yaptıkları işin karşılığı olarak maaş almaktan ibarettir. İşi yaşamın olumlu bir yönü olarak algılamayan bu kişiler sadece elde ettikleri maddi kazanımlara odaklanmaktadır. Çalışmayı ‘kariyer’ olarak görenler için ise çalışmanın anlamı maaş, prestij sağlama ve gücü elinde bulundurma gibi kariyerin kendilerine sağladıklarıdır. Bu grup çalışanlar genellikle ilerlemeye odaklanırlar. Son olarak, çalışmayı bir ‘çağrı – calling’ olarak görenler için çalışma, diğerlerinden farklı olarak, sunduğu para, sağladığı itibar ve güçten çok, kendiliğinden bir değer ve ödül olarak görülmektedir. Bu kişiler çalışmanın kendilerine sunduğu tatmin duygusundan zevk alırlar ve sosyal açıdan yararlı bir iş yaptıklarını düşünürler. Ayrıca bu grup çalışanlarda ‘mükemmel işe ulaşmak değil, işi mükemmel ulaştırmak’ anlayışı esastır. Dolayısıyla bu bireylerin yaptıkları işten elde ettikleri doyumun daha fazla olmasına bağlı olarak bu kişiler çalışma mutluluğuna erişme şansına sahip olan çalışanlar olarak değerlendirilebilir (Solmuş, 2008: 203-204).

Çalışan mutluluğu; çalışanların yanı sıra, mevcut kaynaklarını çalışanları işe almak, üretim yapmak, kar sağlamak ya da daimi müşterileri korumak için kullanan işverenlerin de yararınadır. Çalışanları işe alabilmek için işverenler, mutlaka somut faydalar sunmalıdır. Ancak çalışanlar ücret, sağlık ve sosyal olanakları ile sürekli bir işten fazlasını ister. Ayrıca çalışanların büyük bir bölümünün yaptıkları işin daha büyük anlam ifade etmesini ve kişisel gelişimlerine daha çok katkı sağlamasını istemeleri söz konusudur. Bununla birlikte pek çok çalışanın yaptıkları işi isteyerek yaptığını ve işlerini keyifli, tatmin edici ve sosyal açıdan faydalı bulduğunu da ileri süren araştırmalar da bulunmaktadır (Avolio ve Sosik, 1999; Wrzesniewski vd., 1997; Harter vd., 2002).

Özetle çalışan mutluluğu bireylerin olduğu kadar örgütlerin de yararınadır. Çünkü çalışan mutluluğu arttığı ölçüde üretkenlik de artmaktadır. Örgütsel hedefleri başarmak için en fazla çabayı ancak mutlu bir çalışan gösterebilir. Ayrıca mutlu bir ortamda çalışan bireyler daha fazla sosyal becerilere sahiptirler, çatışma durumunda daha

kolay anlaşmaya varma eğilimindedirler. Bu husus çalışanların örgütsel bağlılıklarını da sağlayacaktır (Güllü, 2018: 548).

## 2.2. İşyeri Mutluluğu

İşyeri mutluluğunun alanyazına son dönemlerde girmiş bir kavram olması ve konu üzerinde yeterli çalışmanın olmaması nedeniyle kavramın genel kabul görmüş tanımı söz konusu değildir. İşyeri mutluluğu kavramının yapılan birçok araştırmada, iş tatmini, duygusal bağlılık (affective commitment), işe adanma (engagement), iyilik hali (well-being) gibi isimlerle anıldığı görülmektedir. Ancak akademik çalışmalar incelendiğinde alanyazında çoğunlukla “İşte Mutluluk” ve “İşyeri Mutluluğu” şeklinde kullanılmadığı görülmektedir (Keser, 2018: 48). Endüstri psikolojisinde bireylerin iş yaşamlarındaki performanslarını geliştirme, kapasitelerini güçlendirme ve yaşama uyum sağlamalarını kolaylaştırma yönünde yapılan çalışmalarda ‘iş yaşamında mutluluk (öznel iyi oluş)’ olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin kendi yaşamlarıyla ilgili değerlendirme yaptıklarında bu kavrama ‘öznel iyi oluş’ ve örgütlerde çalışanların işleriyle ilgili değerlendirme yaptıklarında da ‘işle ilgili duyuşsal iyilik algısı’ adı verildiği belirtilmektedir. İşle ilgili duyuşsal iyilik algısı çoğu zaman iş tatmini ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İlk kez Warr (1990) tarafından bu iki kavramın farklı anlamlar içerdiği ortaya atılmıştır. Warr (1990)’a göre işle ilgili duyuşsal iyilik algısı kişinin çalışırken neler hissettiği ve bu hislerini etkileyen kişisel ve çevresel etkenlerin analiz edilerek araştırılmasını kapsamaktadır (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 70-73).

Çalışma eyleminin gerçekleştiği yer olan işyeri, bireyin hayatının önemli bir kısmıdır. Dolayısıyla bireyin yaşamını ve toplumun iyi oluşunu etkiler. Ortalama bir insanın, günlük yaşamında çalışarak geçirdiği süre kişinin uyanık olduğu sürenin çeyreğine hatta üçte birine eşittir. Yetişkin bireyin, yaşam memnuniyetindeki değişimlerin çeyreği kadarı, işyerinde mutlu olma ile açıklanabilir. İşyeri mutluluğu ölçümleri, yaşam memnuniyeti ölçümleri ile 0,50 ile 0,60 aralığında ilişkilidir (Harter vd., 2002: 2). Dolayısıyla iş yaşamındaki olumsuzluklar ve hayal kırıklıkları bireyin psikolojisini ve iyi oluşunu önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Fernando ve Evans, 2001: 58).

Küreselleşen dünyada örgütler yoğun rekabet ile karşılaşılır. Dünyada görülen ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişiklikler örgütleri kendilerini durmadan

geliştirmeye ve değişen ortama uyum sağlamaya zorlar. Bir örgütün başarısı için çalışanlar önemli kaynaklardır. Dolayısıyla çalışanlar bilgili, yetenekli, olumlu tavırlara sahip, meraklı, değişime açık, başkaları ile çalışabilir ve işlerinde sorumluluk sahibi olması gerekir. İş yerinde mutluluk, örgüte yönelik olumlu tavırlar ile sonuçlanır. Dolayısıyla bu da verimliliği ve örgüte ait hedefleri beraberinde getirir. Bu durum bir örgütün elde edebileceği en büyük faydadır (Tseng, 2009; Chairasit ve Santidhiraku, 2011: 190).

Ayrıca işyeri mutluluğu; iş perspektifinden bakıldığında çalışma ortamının doğasının, çalışanların memnuniyeti ve iş ile ilgili davranışlarına bağlı olduğunu gösteren bir bulgu olduğu için çalışma hayatının kalitesi önemlidir (Greenhaus vd., 1987). Dolayısıyla çalışma hayatı kalitesi; örgütsel kimlik, iş memnuniyeti, işi benimseme, iş çabası, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel personel değişim oranı ve kişisel yabancılaşma gibi açılardan çalışanların işyeri mutluluğunu etkilemektedir (Chan ve Wyatt, 2007: 502). İşyerinde mutluluk yönetimi, örgütler için çok önemlidir. Çalışanların iyi oluşlarını sağlamak için örgütler; personel planlaması, gelişim ve eğitim, performans değerlendirmesi, ödeme ve iş ilişkileri gibi işlevlerin de yer aldığı insan kaynakları yönetimini iyi bir şekilde idare etmelidir (Potocan vd., 2013; Šarotar vd., 2011). Mutluluk, işletmelere tümüyle uygulanabilir. Yöneticiler ve çalışanlar iş yerinde temel insan ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmaya odaklandığı için istenen sonuçlara açıklık getirmek ve bireysel tatmin ile büyüme için olanakları artırmak, örgütlerin başarısı için onların fırsatları artırmalarına yardımcı olabilir (Harter, vd. 2003). Harter ve arkadaşları (2003), çalışanların bulunduğu iş yerlerinin, ortalama olarak, çalışanları tutma ve müşterileri memnun etme bakımından daha iyi işler yaptığında; dolayısıyla çalışanların daha verimli ve daha faydalı olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple iş yerindeki iyi oluş (mutluluk) ve performans birbirinden bağımsız değil; aksine mali ve psikolojik açılardan sağlıklı bir iş yerinin birbirini tamamlayıcı ve birbirine bağlı bileşenleridir (Treven vd., 2015: 24-27). Dolayısıyla örgütlerde sağlıklı bir çalışma alanı oluşturmak; yalnızca çalışanları değil, aynı zamanda nihai kar-zarar hanesini de olumlu yönde etkiler. Bu bağlamda giderek artan kanıtlar; çalışanlar ile örgütsel sağlık, iyi oluş (mutluluk), iş performansı, işe devamsızlık, personel değişim oranı, sağlık masrafları, verimlilik ve maliyetler gibi temel örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi özetler (Amerikan Psikoloji Derneęi, 2015; Bloom vd., 2016: 34). Bu önemli sonuçlar ortada olduğuna göre ve

çalışanlar hayatlarının önemli bir kısmını çalışarak geçirdiği ve iş memnuniyetleri ciddi anlamda genel yaşam memnuniyetlerini etkilediği için (Harter vd., 2003), her açıdan sağlıklı ve mutlu iş yeri girişimlerini uygulamaya koymak istemeleri söz konusudur. O hâlde, örgütsel performans ve çalışanın iyi oluş durumu arasındaki bağlantıyı anlayan işverenlerin iyi oluş (mutluluk) odaklı programlar ve politikalar oluşturmaya odaklanması şaşırtıcı değildir. WorldAtWork Derneği, yaptığı araştırmada örgütlerin neredeyse yarısının iş yerindeki çalışanların iyi oluşlarına yönelik bir stratejiye sahip olduğunu ve bu örgütlerin %74'ünün de daha fazla iyi oluş girişimi sunmayı planladığını belirtmiştir (Bloom vd., 2016: 34). İşyeri mutluluğuna yönelik; çalışan katılımı, iş-yaşam dengesi, çalışan büyüme ve gelişimi, sağlık ve güvenlik ve çalışan tanınırlığı gibi pek çok program/girişim uygulamaları şekillenmiştir. (Bloom vd. 2013, Grawitch vd. 2006). Örnek programlara; kendini yöneten çalışma ekiplerinde olduğu gibi artan çalışan katılımı ve çalışanların motive edilmesi, esnek çalışma saatlerinin düzenlenmesi ile çocuk ve yaşlı bakımı konusunda destek olunması gibi iş-yaşam dengesinin kurulmasının kolaylaştırılması, emniyet ve güvenlik eğitimleri ile kilo verme ve sigarayı bırakma programları gibi sağlık ve güvenlik programlarının uygulamaya konulması dâhildir (Bloom vd., 2016: 34).

Jones (2010), 79 farklı ülkede bulunan çalışanlar ile yaptığı araştırmasında işyeri mutluluğunu; katkı, inanç, kültür, taahhüt ve güven olmak üzere beş temel kriterle tanımlamaktadır. Jones bu kriterler ile; kişinin gösterdiği çaba sonucunda örgüte ve kendine olan katkısını, daha iyisini yapabileceğine dair inancını, özel ve iş hayatındaki dengenin uyumunu, işe ilişkin yapabileceklerinin taahhüdünü, kendine ve işine olan güvenini vurgulamaktadır (Jones, 2010). Maenapothi (2007) ise, işyeri mutluluğunu, çalışanların çalışmaktan mutlu olduğu ve kendilerini çalışıyormuş gibi hissetmediği, verimli olduğu ve hem çalışan düzeyinde hem de kurumsal düzeyde planlanan hedeflere ulaştığı, iş yerindeki bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada iş ilhamı, kurumun ortak değerleri, iş yerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi ve etkin liderliğin iş yerinde mutluluğu açıklayan faktörler olduğu belirtilmektedir (Maenapothi, 2007).

### 2.3. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik beslediği olumlu veya olumsuz duygularını ifade eder. Dolayısıyla bireyin iş yerinde davranışlarıyla yakından bağlantılıdır. (Singhal vd., 2016: 106). İş tatmini için en çok kullanılan tanım Locke (1976) tarafından bir kişinin işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum ya da iş deneyimleri şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini, insanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inanç koleksiyonudur. İnsanların iş doyumunu dereceleri çok yüksek memnuniyetten çok düşük memnuniyetsizliğe kadar uzanabilir. Bir bütün olarak işleriyle ilgili tutumlara sahip olmanın yanı sıra, insanların iş koşulları, işyeri arkadaşları, yöneticileri, itaat edenleri veya aldıkları ücret ve ödül gibi işlerinin çeşitli yönleri hakkında da tutumları olabilir (George vd., 2008: 76-78). Ayrıca iş tatmini, bir çalışanın işteki başarısı ve başarı isteği olarak görülmektedir. Çünkü iş tatmini genellikle kişisel refahtan daha çok doğrudan işle ilgili olarak algılanır (Aziri, 2011: 78 ). İş tatmini ve işyeri mutluluğu çoğu zaman birbirleriyle aynı anlamda kullanılmasına rağmen kapsamaları açısından farklı anlamlara sahiptirler. İş tatmini çalışanın yaptığı işten memnun olması ve işini sevmesini ifade ederken, işyeri mutluluğu çalışanın negatif ve pozitif algılarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 2). Dolayısıyla iş tatmini işe karşı bir duygu ve tutum ile ilgili olup, kişinin yaptığı işi değerlendirmesi üzerinedir. İş yerinde mutluluk ise iş ile ilgili bir duygunun ötesinde kendine has hisleri de içerir. Örneğin çalışan iş yerinde mutludur, ancak işine yönelik olumsuz bir tutumu da söz konusu olabilmektedir. Ya da tam tersi çalışan işyerinde kendini mutsuz hissetmekte fakat işini sevmektedir (Alparslan, 2016: 202). Bu bağlamda iş tatmini işyeri mutluluğunun sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların yaptıkları işleri, kariyer planları ve örgütleri hakkında çeşitli tutumları veya bakış açıları söz konusudur. İş hayatında doyum alınan değerlerin önem derecesinin yüksek olması durumu iş doyumunu da yüksek kılacağı varsayılmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 138). Tüm iş doyum alanları arasında, işin kendisiyle ilgili doyum, özerklik, çeşitlilik ve kapsamı içeren memnuniyet, en iyi şekilde, genel iş tatmini ve çalışanların elde tutulması gibi diğer önemli sonuçları öngörmektedir. Böylece, insanların işlerinden memnun olmalarının nedenini anlamak için, çalışmanın doğası, uygulayıcıların odaklanacağı ilk yerlerden biridir (Saari ve Judge, 2004: 397-398). Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift

Faktör Kuramı” ile iş tatmininin kuramsal temelleri oluşmuştur (Adler vd., 1985: 269; Ardıç ve Baş, 2001). Erdil ve arkadaşları (2004), araştırmasında; ücret, işin kendisi, güvenlik, çalışma koşulları, terfi, liderlik, yönetim tarzı, arkadaşlık ortamı ve takdir edilmenin iş tatminini belirleyen önemli faktörler olduğunu bulgulamıştır. Çarıkçı (2001), araştırmasında fiziksel çalışma koşullarının iyi olmasının ve destekleyici tutumları olan iş arkadaşları ve yöneticilerin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır. Genel olarak konuyla ilgili literatür incelendiğinde iş tatmininde etkili olan beş faktörden bahsedilmektedir. Bu faktörler; ücret, işin özelliği, çalışma koşulları, yöneticilerin yaklaşımı ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerdir. Bu faktörlerden ‘ücret’ dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğer faktörler bireyin iş tatmininde içsel faktörler olarak sıralanmaktadır (Keser, 2015: 126). Çalışanların iş memnuniyetleri aynı zamanda iş becerilerini de arttırmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (Mullins, 1993: 483). Ülkelere, kültüre ve medeni duruma göre farklılıklar olduğu kaydedilmiş olsa da iş tatmini, en genç ve en yaşlı çalışanlarda ve kadınlarda (Clark,1997; Linz ve Semykina, 2012: 841) daha yüksek oranlarda görülmektedir. Araştırmalar iş tatmini yüksek çalışanların aynı zamanda zihinsel ve fiziksel iyi oluşa sahip olduklarını, işe yönelik bilgileri daha çabuk öğrendiklerini ve daha az şikayette bulduklarını göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 158).

Herzberg’in çift faktör teorisinde iş tatmini ve tatminsizliğinin, farklı iş etmenlerinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Buna göre tatminini oluşturan etmenler genellikle işlerin içeriği ile ilgilidir; tatminsizliği oluşturan etmenler ise işin içeriğinden ziyade daha çok çevresel ve örgütün yapısı ile ilgilidir. Özellikle başarı, tanınma işin ilginçliği, sorumluluk artırma, gelişme, ilerleme gibi işe yönelik motive edici hususlar tatmin faktörleri arasında yer almaktadır. Diğer yandan; şirket politikası, yönetim anlayışı, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve güvenlik gibi etmenler hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Bu gruptaki faktörler daha çok tatminsizliği önlemek ve işin kolaylıkla yapılabilmesi için gereklidir. Bu hijyen faktörlerinin bulunması iş tatmini oluşturmaz ancak onların olmaması iş tatminsizliğine yol açar (Alkış ve Öztürk, 2009: 214-216 ). Fakat Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak belirlenen bazı özelliklerin farklı ülkelerde yapılacak araştırmalarda bir motivasyon faktörü olarak işlev görebileceği tartışılmaktadır (Ağırbaş vd., 2005: 331). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin pozitif olarak algılanması ile

çalışanın iş tatmininin olumlu ilişkisi olduğu bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004: 52). Örgütlerde çalışan tutumlarının mali etkileri üzerine yapılan araştırmalarda düşük iş tatmininin sonuçlarının; iş gören devir hızı, devamsızlık ve tutukluluk gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları şeklinde ortaya çıktığı vurgulanmıştır (Saari ve Judge, 2004: 399; Fox vd.,2001: 291).

#### **2.4. Prososyal Hizmet Davranışları**

Yardım etme, paylaşma, bağış yapma, işbirliği yapma ve gönüllü olma gibi eylemler sosyal davranış biçimleridir. Bu davranış biçimleri, başkalarının refahı ve bütünlüğünü üretmek ve sürdürmek için yapılan olumlu sosyal eylemlerdir. 1960'larda ve 1970'lerin başlarında, bu davranışlara birtakım sosyal ve davranış bilimciler tarafından büyük önem verilmiştir. Bununla birlikte, örgüt bilimciler de son zamanlarda örgütlerdeki davranış çalışmalarına prososyal davranışla ilgili fikirleri önermişlerdir (Brief ve Motowidlo, 1986: 710). Prososyal davranışın tanımı konusunda net bir fikir birliği yoktur (Rushton ve Sorrentino, 1981). Bununla birlikte, genel olarak, prososyal davranış; bireyin, örgüte veya diğer kişilere (arkadaş, müşteri) fayda sağlayacağı beklentisidir. Bu tanım, eylemin beklenen sonuçlarını vurgular (Berkowitz, 1972). Prososyal davranışta, kişinin, karşılığında materyal veya sosyal ödüller almayı beklemeden, davranışı gönüllü olarak gerçekleştirmesi söz konusudur. Dolayısıyla bu davranışların kendiliğinden ortaya çıkması onları prososyal kılan en önemli husustur (Bettencourt ve Brown, 1997: 41-43).

Örgütlerde prososyal davranışlar, bir kuruluşun veya örgütün bir üyesi tarafından gerçekleştirilen, bir bireye, gruba veya örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşimde bulunduğu kuruluşun ve yönlendirildiği kişi, grup veya örgütün refahını teşvik etme niyetiyle gerçekleştirilen davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Bu bağlamda prososyal örgütsel davranışların; örgütsel hedeflere ilişkin, çalışanın gönüllülükle yaptığı, fayda sağlayan pozitif örgütsel davranışlar olduğu bilinmektedir. Bu davranışların hem kişinin görev tanımlarına yönelik olması hem de rollerinin ötesinde de gerçekleşmesi mümkündür. Ancak prososyal hizmet davranışlarının örgüt yararına geliştirilmesi önemlidir. Çünkü bazı prososyal davranışların örgüte zarar verebilmesi de söz konusudur. Örneğin performans eksikliği gösteren çalışana bir alt yönetici tarafından müsamaha gösterilmesi, müşteri kazanmak adına çalışanın yanlış fiyat uygulamaları



gerçekleştirmesi veya çalışma arkadaşlarını eleştirmesi gibi örgütün etkinliğini azaltıcı davranışlarla da karşılaşılabilir (Soydemir vd., 2014: 66).

Prososyal davranışların örgütler için önemli etkileri vardır. Bu, Katz'ın (1964) etkili örgütsel işlevsellik için gerekli olduğu düşünülen davranış modelleri tarifleriyle açıklanır. İlk model, örgüte katılmayı ve örgütte kalmayı temsil eder. İkincisi, belirli performans standartlarına ulaşmayı ya da geçmeyi ifade eder. Sosyosyal davranışla kast edilen üçüncü model ise, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmayı, örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak için gerekli olduğunda harekete geçmeyi, gelişmenin yollarını önermeyi temsil eder. Örgütlerin bilinçli bir şekilde kendini geliştirme ve örgütsel sorumluluğun daha üst seviyelere hazırlanması ve yabancılara yönelik örgüt hakkında olumlu konuşma gibi bireyin kuruluşun çıkarlarını teşvik etmek için kendiliğinden ve gönüllü olarak hareket edebileceği yolları ve belirli rollerin ötesine geçen davranışları ifade eder (Brief ve Motowidlo, 1986: 710; Limpanitgul vd., 2013: 6). Sosyosyal örgütsel davranışlar arasındaki iki önemli ayrımın fark edilmesi önemlidir. Biri, sosyosyal eylemlerin yönlendirildiği hedefi içerir. Sosyosyal hizmet davranışları, çalışanlara, örgüte veya tüketicilere (müşterilere) yönelik olabilir (Brief ve Motowidlo, 1986; George, 1991: 299). İkinci bir ayrım, rol-içi ve rol ötesi davranışlar arasındadır (Brief ve Motowidlo, 1986; Organ, 1988). Sosyosyal rol ötesi davranışları alternatif olarak örgütsel vatandaşlık kavramı olarak da adlandırılmıştır (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 352). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık, örgütün yararına olan veya fayda sağlaması amaçlanan rol gereksinimlerinin üstünde ve ötesinde takdire bağlı çalışan davranışları olarak tanımlanabilir (Bettencourt ve Brown, 1997: 41).

Sosyosyal hizmet davranışları; rol içi sosyosyal hizmet davranışları, rol ötesi sosyosyal hizmet davranışları ve işbirliği hizmet davranışlarından oluşmaktadır. Bunlardan rol içi ve rol ötesi sosyosyal hizmet davranışları müşteriye yönelik sergilenen çalışan davranışlarıdır. İş birliği hizmet davranışları ise çalışanların iş arkadaşlarına yönelik sergilediği sosyosyal davranışlardır. Rol içi sosyosyal hizmet davranışı gösteren çalışanların müşterilere ürün veya hizmet sunarken sadece örgütsel görev ve sorumluluklarının gereğini yerine getirdikleri görülmektedir. Rol ötesi sosyosyal hizmet davranışları sergileyen çalışanların ise görev tanımlarında yer almayan ancak kendi istekleri doğrultusunda fazladan çaba gösterdikleri görülmektedir (Yeşiltaş vd., 2013: 333-350). İşbirliğine yönelik sosyosyal hizmet davranışı gösteren çalışanların da, örgütün

yararı için çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı etkileşim ve işbirliği içerisinde olarak müşteriye sunulan hizmetin kalitesini artırdıkları görülmektedir (Bellou ve Andronikidis, 2008: 943-945). Dış müşterilere istisnai hizmet sağlanması, örgütün tüm çalışanları arasındaki işbirliğine ve iç hizmete dayanır (Azzolini ve Shillaber, 1993: 75-78). Müşterilerin hizmet personeli ile yüz-yüze etkileşimi esnasındaki algılamalarının, hizmet memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde rol oynayan en önemli belirleyici etken olduğu genel olarak kabul edilmiştir. Müşteri ve hizmet çalışanını kapsayan bu ikili etkileşimin niteliği, müşterinin hizmet değerlemesini etkiler. Hizmetin yapısı gereği bir performans olması ve hizmet kalitesinin ağırlıklı olarak iş görenin hizmeti nasıl sunduğuna bağlı olması, rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı prososyal hizmet davranışlarının hizmet kalitesi düzeyini belirlemede önemli olduğunu göstermektedir (Kanten, 2006: 30-31). Bu bağlamda prososyal hizmet davranışları, müşterilerin algıladığı hizmet kalitesini değerlendirmede etkilidir. Dolayısıyla uzun dönemde müşteri memnuniyeti ile müşteri bağlılığının sağlanmasında çok önemli davranışlardır (Lee vd., 2006: 254). Kavramsal ve ampirik araştırmalar, hizmet kalitesinin sağlanması için çalışanlar arasında işbirliğinin önemini desteklemektedir (Kelley ve Hoffman, 1997: 410; Bettencourt ve Brown, 1997: 42).

## 2.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; örgüte duyulan sadakat, kendini adama, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaç ve hedeflerine katılım gibi kavramlarla tanımlanmakta ve örgüte değer katan, pozitif etkileri olan bir tutum olarak kabul edilmektedir (Marchiori ve Henkin, 2004: 353). Örgütün bir üyesi olarak çalışanın, hedefler, amaçlar ve işin gerektirdiklerine karşı gönüllü ve uzun süreli katılımı örgütsel bağlılık ile gerçekleşir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir. Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantıyı kapsar. Örgütsel bağlılık genellikle kişinin çalıştığı örgüte karşı olumlu hislerini ifade eder (Tutar, 2014: 336). Bu bağlamda örgütsel iklim, çalışan memnuniyeti için önem arz eder. Özellikle algılanan olumlu örgütsel destek, bireyin işyerine daha fazla bağlanmasını sağlar ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissettirir. Yapılan araştırmalarda bireyin işine yönelik hissettiği olumlu duyguların yanı sıra örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının da çalışanın memnuniyet düzeyi ve örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004: 52).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere üç boyutunun olduğunu açıklamaktadır. Duygusal bağlılık; örgütsel amaçları benimseme, onunla özdeşleşme ve işe devamlılığı sürdürmeye içten bir istek duyma ile ilgili olup örgütsel bağlılığın en önemli boyutudur. Normatif bağlılık ise; çalışanların ahlaki yükümlülük duygusu ile örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak görmeleri ile ilgilidir. Dolayısıyla normatif bağlılık bir özveriyi ve adanmışlığı değil, iş sözleşmesinin gereğini yerine getirme durumunu ifade etmektedir. Zorunlu bağlılık ise; içten gelen psikolojik bir bağlılık değil, dış faktörlere dayalı, uyma ve itaat davranışını zorunlu kılan devam bağlılığı ile ilgilidir. (Meyer vd., 2001: 20-22).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın üç boyutunun da işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisi bulunmuş olup, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Meyer vd., 2001: 20-22). Çalışanların, çalıştıkları kurumlarına duydukları bağlılık düzeyi, onların fedakarlık yaparak çalışma, örgütte kalmaya istekli olma gibi çıktıkları nedeniyle önemlidir (Güllü ve Koçak, 2016: 1189). Bu anlamda bağlılığın hem çalışan memnuniyeti, morali, motivasyonu ve performansı üzerinde hem de örgüt başarısı üzerinde etkisi vardır (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Ayrıca literatürde örgütsel bağlılığın; iş tatmini (Saari ve Judge, 2004), işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı (Newman vd, 2011), performans (Bayrak Kök, 2006), motivasyon (Perçin, 2008), devamsızlık ve işe geç kalma (Belli, 2010) ile ilişkisini inceleyen araştırmalar mevcuttur.

Gallup 2013 Global İşgücü araştırma sonuçlarında; örgütsel bağlılık problemi yaşayanların oranı %24, kendini işine bağlı hissetmeyenlerin oranı %63, işinde mutlu olanların oranı ise %13 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle 336 bin çalışanın aktif olarak örgütsel bağlılık problemi yaşadığı, 882 bin çalışanın ise kendini işine bağlı hissetmediği için işine enerjisini ve tutkusunu yansıtamadığı, işinde mutlu olan sadece 182 bin çalışanın yenilikçi ve verimli bir performans sergileyebildiği belirtilmektedir (Akduman ve Duran, 2017: 32).

Bireyin örgütte kalması birçok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Maddi ve manevi tatmin bireyin işyerindeki devamlılığı açısından önemlidir. Örneğin bireyin işyerindeki mutluluğu, kariyer tatminini destekleyen bir unsurdur. İşyerindeki olası kariyer fırsatları bireyin, işe ve örgüte yönelik olumlu tutum beslemesine ve işyerinde

uzun süre kalma arzusunu pekiştirecektir (Keser, 2015: 54-55). İş yaşamında çalışanların, örgütsel vizyon ve hedeflere ulaşabilmesi için yüksek performans ve motivasyona sahip olması önemlidir. Ancak günümüzde teknolojik gelişme ve küreselleşme sonucu değişen çalışan profili örgütlerin çalışan performansı ve bağlılığı konusunda sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Çalışanların memnuniyeti ve bağlılığının sağlanması için, insan kaynakları yönetimlerinin yeni çözümler veya modeller sunması bu bağlamda kaçınılmazdır (Aygül, 2013: 1).

## 2.6. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların iş yaşamlarında edindikleri deneyimler sürecinde iş ve örgüt ortamına yönelik olumlu veya olumsuz duygulanım içerisinde olması söz konusudur. Tüm bu duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da örgüt yönetimine karşı tutumları ortaya çıkmaktadır (Oshagbemi, 2000: 88-89). Çalışanların işinden ve örgüt ortamından memnun olmaları, doyuma ulaşmaları hem iş gören hem de işveren açısından arzulanan bir sonuçtur. Ancak aynı işyerinde çalışan kişilerden bazıları iş doyumunu hissederken, bazılarının da işine yönelik memnuniyetsizlik yaşaması söz konusu olabilmektedir. Çünkü kişinin işe yönelik geliştirdiği tutum ve değerlendirmelerde daha çok kişinin kendi algısı etkili olur. Ayrıca bir kişinin iş doyumunu, işle ilgili birçok faktörden etkilenerek oluşmaktadır. Bu bağlamda işe yönelik olumsuz tutumlar ile işinden ve iş yerinden memnun olmayan, tatminsiz, mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır (Eğinli, 2009: 36). Tatminsizliğin yüksek olması durumunda çalışanın işi bırakma eğilimi ağırlık kazanacaktır. Yapılan araştırmalarda tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, aynı işte kalma eğilimleri tatmin olmayanlara oranla daha yüksek bulunmuştur (Keser, 2015: 155). İşten ayrılma niyeti bireylerin çalışma koşullarından memnun olmamaları durumunda gösterdikleri tepkisel bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbult vd., 1988: 599).

Günümüzdeki hızlı gelişim sosyal ve psikolojik açıdan hem toplumu etkilemekte hem de bireylerin algı, tutum ve davranışlarına farklı boyutlar kazandırmaktadır. İnsanlar için işleri ve işyerleri sadece para kazandıkları bir araç değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik gelişimlerini de sürdürebilecekleri bir yer olmaktadır (Çam vd., 2005: 214). Böylece örgütün sunduğu imkânlar ile kişiler hem ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar hem de gelişim ve performanslarını sürdürürler. Örneğin, kişinin işinden aldığı ücret ihtiyaçlarını satın almasını sağlar. Bu süreçte sağlanan iş motivasyonu memnuniyet ve

mutluluk getirir (Fındıkçı, 2009: 373). Baltaş grubunun araştırmasında çalışanlara “*Kendinizi kuruma yürekten bağlamış bir çalışan olmanız için kurum size ne sunmalı?*” sorusu sorulmuştur. Cevaplarda ilk sırada kariyer imkânı, ikinci sırada gelişim olanakları ve üçüncü sırada tatmin edici maaş olduğu görülmüştür. Benzer şekilde işten ayrılma kararının nedenleri arasında kurumda gelişim imkânının olmaması, maaş yetersizliği faktöründen daha ön sırada yer almaktadır (Baltaş, 2009: 62).

Memnun olmayan çalışanların işten ayrılma ihtimalleri yüksek olacağı için çalışanların memnuniyeti veya memnuniyetsizliğini sağlayan nedenlerin belirlenmesi örgütsel başarı için önemlidir (Chen vd., 2006: 244). İşten ayrılmaya neden olan faktörler işletme dışı, işletme içi ve kişisel faktörler olmak üzere sınıflandırılabilir. Genel olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar gibi işletmenin ve iş görenin kontrolü dışında gelişen etkenler işletme dışı faktörlerdir. Ancak kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen genellikle yönetimden ve yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlar ise işletme içi faktörlerdendir. Bazen iş görenin kendisinden de kaynaklanabilir (Kılıç, 2004: 69-70). Kişisel faktörler ise; terfi, taciz, mobing, günlük çalışma sürelerinin uzunluğu, ücret yetersizliği, iş güvenliği ve sosyal hakların yetersizliği, çalışma arkadaşlarıyla ilgili sorunlar, emeklilik gibi kişisel unsurlardır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 4). Örgütlerde işgücü devir oranları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişki incelendiğinde; iş doyumunu düşük olan çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların mevcut iş yerinden beklentilerinin karşılanmaması durumunda, kendilerini iş yerine ait hissetmemeleri, bu nedenle iş yerinde mutsuz olmaları ve başka bir iş arayışı içine girmeleri iş doyumsuzluğunun nedenlerindedir (Poon, 2004: 325).

## **2.7. İş Yaşamında İyi Oluş İle İlgili Literatür Çalışmaları**

İş yaşamının kalitesi çalışanlar için her geçen gün önem kazanmaktadır. Çalışma kültüründe yaşanan köklü değişimler geleneksel çalışma yaşamı ve iş hayatı için gerekli mutluluk kriterlerinin değişimini de beraberinde getirmiştir. İş yaşamının değişen koşulları örgütlerin en önemli sermayesi olan çalışanların mutluluğu ve verimliliğini daha önemli değerler haline dönüştürmüştür. Literatürde iş yaşamında iyi oluş yerine kullanılan memnuniyet, sosyal iyi oluş, bireysel iyi oluş ve yaşam kalitesi gibi birçok farklı kavram vardır. İstisnalar dışında iyi oluş kelimesi çalışma yaşamıyla ilgili akademik

araştırmalarda çok kullanılmamış bir kavramdır. Bu durum, araştırmacıların çalışan mutluluğunu önemsemedikleri ve ilgilenmedikleri anlamına gelmemektedir. Uzun yıllardır iyi oluş kavramıyla anlam olarak örtüşen memnuniyet, tatmin, akış, duygusal bağlılık, motivasyon, iş tatmini, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı, işle ilgili iyilik algısı ve yaşam doyumu gibi birçok farklı kavram ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu kavramların araştırmalarda en çok kullanılanları iş tatmini ve motivasyondur. Geçmişte yapılan araştırmalar incelendiğinde iyi oluş (mutluluk) kavramıyla özdeş olan pozitif duygular ve etkileri üzerine birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda iyi oluş kavramı iş yaşamını pozitif olarak etkileyen tüm kavramları tek çatı altında ele alıp değerlendiren ana kavram işlevindedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 122-124). İş yaşamında iyi oluş ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalar hakkında kısaca bilgi vermek yerinde olacaktır.

Örneğin Alparslan (2016), üç üretim işletmesinin 261 emek işçileri ile yaptığı araştırmada işçilerin işyerlerinde gönüllü olarak fazladan çaba göstermelerinde, iş tatmininin mi yoksa işyeri mutluluğunun mu daha etkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre fazladan rol davranışı üzerinde iş tatmininin doğrudan bir etkisinin olmadığı, ancak iş yeri mutluluğu değişkeninin doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırmada çalışanların beklenenden fazla çaba göstermeye istekli olmaları için iş tatmininden önce iş yerinde mutlu olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Aygül (2013), ise araştırmasında örgütler için ‘Mutluluk Başkanı Yönetim Sistemi’ olarak adlandırılan yeni bir model önermiştir. ‘Mutluluk Yönetim Modeli’ örgütlerde mutlu çalışma ortamları yaratılması için kültür, sanat, spor vb. birçok alanda farklı organizasyonlar ve projeler düzenlenmesi ile çeşitli eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu sistem şirket içerisinde çalışanların güçlü yönlerine odaklanarak performanslarını yükseltmeyi, bu sayede motivasyonlarını ve iş verimliliklerini artırmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında farklı sektörlerden çeşitli yönetici ve uzmanlarla görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler çerçevesinde; katılımcıların tamamı böyle bir yönetim modeline pazarın ve sektörlerin ihtiyaç duyduklarını, % 70’i şirketlerinde uygulanabileceğini, %20’si şirket dinamikleri nedeniyle içeride uygulanamayacağını, %10’u ise şirketlerinin bu konuda tepkisinden emin olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Akduman ve Duran (2017), örgütlerde çalışan mutluluğunun önemi üzerine yaptıkları araştırmada; insan kaynaklarında yeni bir kavram olan ‘mutluluk departmanı’ ve yeni bir unvan olan ‘CHO’ (Chief Happiness Officer) kavramına dikkat çekmiş ve şirket uygulamalarını araştırmıştır. Çalışmalarında mutluluk departmanı örneği olarak Defacto Firması’nın ‘hoş geldin kiti’, ‘çalışan badisi’, ‘esnek çalışma saatleri’, ‘mutluluk odası’, ‘sosyal kulüpler’, ‘çalışan destek programı’, ‘diyetisyen ve spor eğitmeni’, ‘özel gün etkinlikleri’, ‘sosyal sorumluluk kulübü’, ‘mutlu kadın hareketi’ ‘süt odası’, ‘kreş desteği’, ‘annelere karne günü ve okulun ilk açılış günü yarım gün izin’, ‘kadınlar için ayda 1 gün home-office çalışma imkanı’ gibi mutluluk uygulamalarını aktarmışlardır.

Demirbulat ve arkadaşları (2018), turizm işletmelerinde çalışan mutluluğu üzerine yapılan araştırmasında, turizm işletmelerinin mevcut kapasiteleri göz önünde bulundurularak ya tek bir bölüm olarak ya da insan kaynakları departmanı altında mutlaka ‘mutluluk departmanı’ oluşturmaları gerekliliğini vurgulamışlardır. Ayrıca çalışmada ‘mutluluk departmanı’ oluşturmanın turizm işletmelerine, çalışanlarına, müşterilerine kısa ve uzun vadede sağlayacağı faydalar ele alınmıştır.

Keser (2018), ise araştırmasında demografik sorular dışında tek soru ile işte mutluluğu ölçmek istemiştir. Türkiye genelinden 3978 katılımcıların yer aldığı (74 farklı şehirden) anket değerlendirildiğinde katılımcıların mavi yaka, beyaz yaka ve akademisyenler şeklinde üç grupta toplandığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarında, katılımcıların %67’sinin işte mutlu olduğu belirtilmiştir. Mutsuzluğu işaretleyenler için de, mutsuzluk gerekçesine ilişkin ilave soru sorulmuştur. Cevaplar incelendiğinde; “düşük ücret”, “aşırı iş yükü” ve “ilerleme imkanlarının olmaması” işte mutsuzluk sebepleri arasında ilk sıralarda yer aldığı görülmüştür.

Akduman ve arkadaşlarının (2015), aile sağlığı merkezlerinde çalışan sağlık personelinin mutluluğu ile ilgili yaptıkları araştırmasında; kadınlar ve erkeklerin, bekar ile evlilerin ve farklı eğitim seviyesinde olan kişilerin bireysel mutlulukları ve işyerinde mutlulukları arasında anlamlı bir fark olmadığı, farklı sayıda çocuk sayısına sahip, farklı kuşak mensubu, kişilerin bireysel mutlulukları ve işyerinde mutlulukları arasında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Aksine farklı sayıda çocuk sayısına sahip, farklı kuşak mensubu, kişilerin bireysel mutlulukları ve işyerinde mutlulukları arasında ise anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Aile sağlığı merkezinde farklı birimlerde görev alan

çalışanların bireysel mutluluk düzeylerinde fark yokken, işyeri mutluluk düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortalamalara bakıldığında en yüksek işyeri mutluluk düzeyine aile hekimi uzmanı olan kişilerin sahip olduğu görülmüştür. Daha sonra hemşirelerin, aile hekimlerinin ve en az da sağlık personelinin sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akduman (2015) doktora tezinde çalışan mutluluğunun işe yönelik iyilik algısı ile ilişkisini ve kuşaklar arasında farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında hem X hem de Y kuşağında işe yönelik iyilik algısı ile çalışan mutluluğu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani kişilerin hangi kuşağa mensup olduklarına bakılmaksızın işyerindeki mutluluklarının bireysel olarak mutluluklarını da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hatipoğlu ve Akduman (2018), ise mutluluk ve işe ilişkin duyuşsal iyilik algısına yönelik ülkeler bazında bir karşılaştırma yaptıkları araştırma sonucu; öznel iyilik algısı puanlarının ülkelere göre anlamlı farklılık gösterdiği yönündedir. İngiltere, İtalya, Rusya ve Ukrayna'da çalışanların öznel iyilik algısı puanları, Türkiye'de çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı puanlarının da ülkelere göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İngiltere, İtalya, Rusya ve Ukrayna'da çalışanların işe ilişkin duyuşsal iyilik algı puanları, Türkiye'de çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Demografik faktörlerin (cinsiyet, medeni, durum, çocuk sahipliği, öğrenim durumu, pozisyon, kıdem, kurumdaki çalışma süresi) ise öznel iyilik algısı ve duyuşsal iyilik algısı açısından ülkeler bazında anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Güllü (2018), spor işletmelerinde çalışan mutluluğu üzerine yaptığı araştırmasında demografik değişkenler ile çalışan mutluluğu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 26 yaş ve üstü çalışanların daha küçük yaşta çalışanlara oranla daha yüksek mutluluk düzeyine sahip olduğu ve ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarının lise mezunlarına göre daha yüksek mutluluk düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alparslan ve arkadaşları (2017), işgören mutluluğunun hangi davranışlarla yönetici tarafından sağlanabileceği ve artırılabilceği üzerine kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir saha araştırması yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, işgörenleri mutlu etmede ön plana çıkan davranışlar; insaniyete dayalı yönetici



davranışları, yöneticiye duyulan güveni artırıcı davranışlar, bireysel ilgi gösterici davranışlar, olumlu geribildirim davranışları, çalışanları güçlendirme davranışları ve iletişim becerisine yönelik davranışlar şeklinde kategorileşmiştir.

Ongkana (2006), Bangkok'ta bulunan özel hastanelerde çalışan hemşirelerin işyeri mutluluklarının yüksek seviyede olduğunu tespit etmiştir. Kişisel faktörler ve iş yerindeki mutluluk arasındaki ilişkiyi incelediğinde; eğitim düzeyinin işyeri mutluluğu ile düşük seviyede pozitif olarak, öz değer farkındalığı ve örgüt ortamının işyeri mutluluğu ile orta seviyede pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yaş, medeni durum ve iş deneyiminin iş yeri mutluluğu ile herhangi bir ilişkisi olmadığı sonucunu bulmuştur.

Heywood ve arkadaşları (2002), ise kamu sektöründe görev alan çalışanların iş memnuniyetinin özel sektöre oranla daha yüksek oranlarda olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu durumu kamu sektöründeki çalışanların daha iyi iş güvenliğine, daha iyi tanımlanmış çalışma saatlerine ve rekabete dayalı çalışma ortamının aksine sosyal bir çalışma ortamına sahip olmaları ile ilişkilendirmişlerdir. Buna karşın; Artz (2008), araştırmasında özel mülkiyete ait şirketlerdeki çalışanların memnuniyetinin, devlet kurumlarında çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu bulmuş ve bu durumu performansa dayalı ödeme sistemine bağlamıştır.

Maenapothi (2007), araştırmasında işyeri mutluluğunu beş faktörle açıklamıştır. Bunlar; iş ilhamı, kurumun ortak değerleri, çalışanlar arasında kurulan olumlu ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi ve etkin liderlik şeklindedir. Araştırmada 3487 katılımcının mutluluk seviyesi ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik oranı 0,96 gibi yüksek bir orandır. Bu bağlamda Maenapothi bu kriterlerin işyeri mutluluğunu sağlamada geçerli olduğu sonucuna varmıştır.

Page ve Brodrick (2012), Avustralya'da çalışan mutluluğu üzerine yaptıkları teorik araştırmada çalışan mutluluğunun öznel iyi oluş, işyeri mutluluğu ve psikolojik iyi oluş olmak üzere üç ana bileşenden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışan mutluluğu için çalışanların zayıf yönlerinin yerine güçlü yönlerine odaklanılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu durumun çalışan performansını da olumlu etkileyerek işletme verimliliği de sağlayacağını belirtmişlerdir. İşyeri arkadaşlarıyla kurulan yakın ilişkilerin de çalışan mutluluğunu arttırdığını vurgulamışlardır.

Poapanit (2008), araştırmasında işyeri mutluluğuna ilişkin olarak en üst sırada yer alan faktörün örgüt içindeki sosyal ilişkiler olduğunu ve en alt sırada yer alanın ise örgüt tarafından sağlanan yan haklar olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 20-34 yaş arasındaki çalışanların, 35- 49 yaş arasındaki çalışanlara oranla ve kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla işyerinde daha mutlu oldukları araştırma sonuçlarındandır.

Cifre ve arkadaşları (2013), 29 ülkede yaptıkları kapsamlı araştırma sonucunda çalışanın beklentileri ile işin sağladıkları imkanlar arasında bir uyum söz konusu ise çalışanın mutlu olabileceğini vurgulamışlardır.

Ouyprasert (2009), araştırmasında işyeri mutluluk düzeyi 3,49 gibi yüksek oranda ölçülmüştür. Yaş ve eğitim düzeyinin mutlulukla anlamlı ilişkisi bulunmamıştır. İşyeri mutluluğunu anlamlı olarak etkileyen değişkenler; ilişkiler, kurumun ortak değerleri ve çalışma hayatının kalitesidir. Oluşacak tahmini mutluluk % 77,4 oranında hesaplanmıştır.

Grebner ve arkadaşları (2003), tarafından çağrı merkezi ve diğer sektör çalışanları arasında yapılan karşılaştırmalı araştırma sonuçları; çağrı merkezi çalışanlarının diğer sektör çalışanlarına oranla daha mutsuz olduklarını dikkat çekmektedir. Bu durum, çağrı merkezi çalışanlarının hiyerarşik baskı içerisinde, vardiyalı çalışma koşulları ile ve sürekli rutin iş yapıyor olmaları ile ilgili olarak yorumlanmıştır.

Chiumento (2007), araştırmasında diğer araştırmacıların bulgularını destekler sonuç bulmuştur. İşlerinde en mutlu olanların % 180 daha fazla enerjik, % 180 hayattan daha mutlu, işlerinde % 155 daha mutlu, işte % 108 daha fazla iş yaptığını ve % 79 işlerini daha çok sevdiğini belirtti. Chiumento'ya göre, işteki en mutlu insanların % 50'si diğerlerinden daha motive olmuş çalışanlardır ve güvenleri % 40 daha yüksektir, hedeflerine % 30 daha fazla ulaşmaktadırlar.

Malik ve Noreen (2015), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonucu; öğretmenlerde mesleki stres, algılanan örgütsel destek ve işyeri mutluluğu arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin, öğretmenlerin mesleki stres ve işyeri mutluluk düzeyleri arasında bir düzenleyici olarak görev yapmakta olduğunu vurgulamıştır.

Chan ve Wyatt (2007), Çin'de sekiz kurumda çalışma hayatının kalitesi üzerine yaptığı araştırmada; saygı, kendini gerçekleştirme, ekonomi ve aile, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları mutluluğu öngörürken; saygı ihtiyacı doyumu yaşam memnuniyeti ve işten

ayrılma niyeti üzerinde en önemli unsur olarak bulunmuştur. Ekonomi ve aile, sağlık ve güvenlik, bilgi ihtiyacı iş memnuniyeti için önemlidir. Kişinin yaptığı işin biliniyor ve yönetici tarafından takdir ediliyor olması, çalışanların iş yaşamında kendilerini nasıl hissettiklerinin güçlü bir göstergesi olarak belirtilmiştir.

Meng ve arkadaşları (2015), hemşireler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; hemşirelerin işyeri mutluluk düzeylerinin orta seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada hemşirelerin mutluluğunu etkileyen faktörler; sağlık sorunları, arkadaşlık ilişkileri, özsaygı, özgecilik, olumlu duygular, kişilik gelişimi, yaşam memnuniyeti ve olumsuz duygular şeklinde listelenmiştir. Araştırmada dört faktör; olumlu duygular, yaşam memnuniyeti, olumsuz duygular ve arkadaşlık ilişkileri işyeri mutluluğun % 47,80 ini açıklamıştır. Olumlu duygular işyeri mutluluğu üzerinde en büyük etkiye sahiptir. Bu bağlamda bu çalışma mutluluğun kapsamlı bir öznel duygu türü olduğunu ve hemşirelerin mutluluğunun iç ve dış kaynaklı çeşitli faktörlerden etkilendiğini göstermiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde iyi oluş kavramının örgütsel alanda hem yöneticiler hem de çalışanlar için öneminin farkedilip, çeşitli değişken ve faktörlerle derinlemesine incelenmekte olduğu görülmektedir. Ayrıca işyerinde duygusal iyi oluş kavramının iş tatmini kavramı ile ayrımını ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmalar ile kavramın daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Özellikle örgütlerde mutluluk yönetimi uygulamaları ile iş yeri mutluluğu farkındalığının oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Tüm bu çalışmalar incelendiğinde işyerinde duygusal iyi oluşun kişisel faktörler ve demografik değişkenler açısından bazı araştırmalarda anlamlı farklılık bulunurken bazı araştırmalarda ise herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmadığı görülmektedir. Ayrıca araştırmalarda çalışan mutluluğunu etkileyen faktörlerin; ilişkiler (arkadaşlık- yönetici), olumlu duygulanım (yaşam memnuniyeti), çalışma hayatının kalitesi (çalışma koşulları), örgütsel destek, sağlık ve güvenlik gibi ortak noktaları esas aldığı dikkat çekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİNDE DUYGUSAL İYİ OLUŞUN BELİRLEYİCİLERİNİ KEŞFETMEYE YÖNELİK NİTEL ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı işyerinde duygusal iyi oluşun temel belirleyicilerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Örgütsel ortamda olumlu duygularla hizmet verilmesi gerekliliği duygusal emek olarak ifade edilmiştir. Özellikle müşteri ile sürekli iletişim halinde olmayı gerektiren satış personelleri, öğretmenler, kabin görevlileri, hemşireler ve banka çalışanları gibi meslek gruplarında duygusal emek gösterimi mesleki bir zorunluluk olarak görülmekte ve işin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Matracci vd., 2006: 135). Özellikle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hedefleyen örgütlerde müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyetinin önüne geçtiği düşünülmektedir. Dolayısıyla hizmet odaklı sektörlerde çalışanların duygusal iyi oluşlarının araştırılması ihtiyacı doğmuştur. Bu bağlamda çalışan – müşteri – yönetici ilişkilerinde yoğun duygusal emeğin var olduğu bilinen bankacılık sektöründe çalışanların duygusal iyi oluşlarının araştırılması tercih edilmiştir. Bu kapsamda bankacılık sektöründe çalışan bireylerin işyerinde duygusal iyi oluş hallerini olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın sorusu: “İşyerinde sizi mutlu eden ve mutsuz eden faktörler nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda banka çalışanlarında işyerinde duygusal iyi oluşun ölçülebilir boyutlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada Burdur il merkezinde bulunan 12 farklı kamu ve özel sektör banka şubesinde farklı kademelerde görev yapan banka çalışanlarından amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi ile 60 kişilik bir örneklem üzerinde yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri istatistiksel tekniklerle değil, araştırmacının amacı doğrultusunda seçilmektedir. Patton (1990) nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemlerinin amaçlı olması gerektiğini belirtmiş ve on beş farklı örnekleme yöntemi tanımlamıştır. Bunlardan biri kartopu örneklemedir. Zincir örnekleme olarak da adlandırılan kartopu örneklemede örneklem katılımcılardan alınacak referanslarla büyütülür. Referanslarla

yeni birimlere gidilmesi katılımcıların tecrübe, düşünce ve tutumlarını paylaşmaları noktasında etkili olmaktadır. Bu örnekleme yöntemi hassas konular ya da özel, nadir olgularda doğru birimlere ulaşılmasını sağlaması açısından önemlidir (Baş ve Akturan, 2008: 229-230).

Nitel araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik verilerine ait frekanslar Tablo 1’ de verilmiştir. Tablo 1’ deki sonuçlara göre ankete katılanların %48,3’ü kadın, %51,7’si erkek; % 63,3’ü evli, %36,7’si bekârdır. % 46,7’si 31-37 yaş, % 41,7’si 24-30 yaş aralığındadır. Bu verilerden faydalanarak katılımcıların kadın- erkek dağılımının oransal olarak birbirine yakın olduğu ve genç işgücünün istihdam edildiği sonucuna varılabilir. Araştırmaya katılanların toplam hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %26,7’sinin 1-5 yıl arası, %56,7’sinin 6-10 yıl arası, %16,7’sinin 11 yıl ve üzeri sürede bankalarda görev yapmakta oldukları görülmektedir. Son olarak katılımcıların %51,7’sinin kamu bankası çalışanı %48,3’ünün de özel banka çalışanı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örneklemede kamu -özel banka dağılımının oransal olarak birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir.

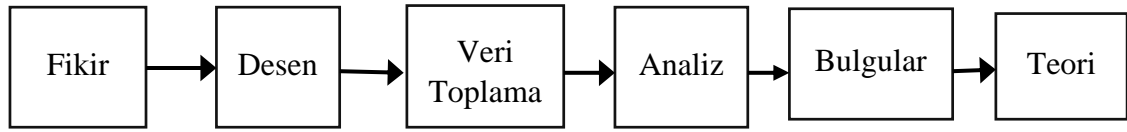
**Tablo 1: Görüşme Yapılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Verileri**

	<b>Grup</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	24- 30	25	41,7
	31- 37	28	46,7
	38 ve üzeri	7	11,7
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	29	48,3
	Erkek	31	51,7
<b>Medeni Durum</b>	Evli	38	63,3
	Bekar	22	36,7
<b>Hizmet Süresi</b>	1-5 yıl arası	16	26,7
	6-10 yıl arası	34	56,7
	11 yıl ve üzeri	10	16,7
<b>Banka Türü</b>	Kamu	31	51,7
	Özel	29	48,3

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

İşyerinde duygusal iyi oluşun temel belirleyicilerinin neler olduğunu saptamak amacıyla kullanılan nitel yöntem yaklaşımı araştırmanın ilk adımıdır. Nitel araştırma, nicel araştırmada olduğu gibi bazı zorunlu aşamaları gerekli kılar. Nitel araştırma

süreçleri farklı olarak daha esnek, geri dönülebilir, yeniden değerlendirilebilir. Nitel araştırmada sonuçlar yorumsal olabilir ve sürecin sonunda bazı kavramlar veya kuramsal bilgiler üretilebilir. Araştırmaya bir fikirle başlanır. Fikirler teoriyle ilişkilidir. Fikirler ve teorinin deneysel araştırmadan önce gelmesi gerektiğini savunanlar olduğu gibi, araştırmanın sonunda bir teoriye ulaşmak için başlangıçta sıfır teoriyi düşünenler de vardır. Bazen bir teoriden hareket edilmese bile başlangıçta bizi harekete sevk eden bir fikir ya da fikirler vardır. Nitel yöntem daha çok araştırma sonrası teori modelini benimsemektedir. Nitel araştırma sürecini ifade eden model şu aşamaları içermektedir (Bal, 2016: 84-89):



**Şekil 4: Nitel Araştırma Süreci**

Bu aşamada nitel araştırmada sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 60 banka çalışanına işyerinde onları mutlu ve mutsuz eden sebepleri belirtmeleri istenerek açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazına izin verilmemiştir. Veriler söylem analizine tabi tutularak temalar oluşturulmuş ve araştırma bulguları yorumlanmıştır. Nitel araştırma aşamasına ilişkin işlem ve bulgulara detaylı olarak aşağıda yer verilmiştir.

### **3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Süreci**

İşyerinde iyi oluşun kavramsal çerçevesinin çizilmesinin ardından işyerindeki duygusal iyi oluşun temel belirleyicilerinin belirlenmesinin ilk adımı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. İşyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicilerine yönelik çalışanların algılarını anlayabilmek için gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde bir soru formu hazırlanmıştır. Bu formda; “İşyerinde ruh halinizi olumlu etkileyen, sizi mutlu eden faktörler (olaylar, kişiler, unsurlar, özellikler) nelerdir?” ve “İşyerinde ruh halinizi olumsuz etkileyen, sizi mutsuz eden faktörler (olaylar, kişiler, unsurlar, özellikler) nelerdir?” soruları bulunmaktadır. Bu soru formu EK-1’de yer almaktadır.

Araştırma görüşmelerine katılacak kişiler Burdur ilinde görev yapan kamu ve özel sektör banka çalışanlarından seçilmiştir. Katılımcılar görüşme için öncesinde telefon ile aranmış ortak belirlenen saatte işyerlerinde ziyaret edilmiş ve yarı yapılandırılmış

görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye 64 kişi katılmış, ancak 4 kişiyle istenen nitelikte görüşme gerçekleştirilemediği için 60 kişiyle tamamlanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan, hizmet süresi gibi belirli demografik özelliklerinin, görüşmenin sağlıklı sonuç vermesine destek olacak nitelikte düşünülerek homojen dağılım göstermesine dikkat edilmiştir. Ayrıca, görüşmeye katılanların tümü bilfiil bankacılık faaliyetlerinde görev alan beyaz yakalı çalışanlardan seçilmiş, temizlik, çay ocağı, şoför ve güvenlik görevlisi çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir.

Görüşmeler yukarıda yer alan yarı yapılandırılmış sorular dahilinde yürütülse de katılımcıların işyerinde mutluluk/mutsuzluk deneyimlerini anlatmalarında esneklik tanınmıştır. Zaman zaman konudan uzaklaştığı ve anlatımların fazlasıyla öznel olduğu durumlarda, katılımcıların konuya odaklanmaları sağlanmıştır. Bunun dışında hiçbir koşulda araştırmacı tarafından yönlendirme ya da sohbet ortamı oluşturulmamış, anlatımın akışı tamamen katılımcıya bırakılmıştır. Ayrıca katılımcıların işyeri mutluluğu ve mutsuzluğu deneyimlerinin daha önce çalışmış olduğu şubelerinde yaşanmış olmasının da bir önem teşkil etmediği anlatılmıştır. Görüşmelerin hepsi katılımcıların şubelerinde, öğle yemeği saatlerinde ya da akşam iş çıkışı mesai dışı saatlerde herhangi bir iş aksaklığına sebebiyet vermeden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ses kayıt cihazına izin vermemesi nedeniyle kullanılmamıştır. Görüşmenin ilk aşamasında katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik durumları ile ilgili bilgiler edinilmiştir. İkinci aşamada ise katılımcıların görüşmeye yoğunlaşmaları için işyerinde kendilerini mutlu veya mutsuz eden durumlar hakkında genel düşünceleri sorulmuştur. Ayrıca katılımcılara bu aşamada iş tatmini ve işyerinde duygusal iyi oluşun farklı kavramlar olarak ele alındığı hususunda örnekler verilerek bilgilendirme yapılmıştır. Bu bağlamda işyerinde duygusal iyi oluş kavramının katılımcılar tarafından tam olarak anlaşıldığı varsayılmıştır. Anlatımlar esnasında birçok arkadaşlık ve yönetici ilişkilerinden, işin kendine has özelliklerinden, çalışma koşullarından ve adalet algısından söz edilmiştir.

### **3.3.2. Söylem Analizi**

Söylem Analizi söylemin kendisini, yapısını ve fonksiyonlarını inceleyen bir araştırma yöntemidir. Farklı kişi ve zamanlara göre sonuçları saptamayı amaçlar. Yazılı veya sözlü bir söylemi analiz etmede kullanılır. Söylem analizinde amaç 'kim ne

söylüyor' sorusunu araştırmak değildir. Asıl amaç söylenen cümlelerin gerçek değerini belirlemek ve anlatılmak isteneni ortaya çıkarmaktır. Söylem analizinin aşamaları toplanan verilerin analizi okunması/sınıflandırılması, yorumlanması ve yapılandırılması şeklindedir. (Baş ve Akturan, 2017: 30-35).

Yapılan nitel araştırmada söylem analizi şu şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sürecinde elde edilen yazılı metinler (ham veri) 60 sayfa katılımcıların doldurduğu soru formu 60 sayfa da her bir katılımcının anlatımı esnasında araştırmacı tarafından alınan notlar olmak üzere toplam 120 sayfadan oluşmaktadır. Her bir katılımcıya ait görüşmeler, No.1, No.2 şeklinde görüşme sırasına göre numaralandırılmış ve yapılacak olan söylem analizi için bu numaralandırmalar tanımlama etiketi olarak kullanılmıştır. Tüm görüşme verileri tek bir dosyada toplanarak analize hazır hale getirilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen anlatı veya öyküleri bir bütün olarak anlamlandırmak oldukça güç ve zaman alıcıdır. Bu öyküleri anlatmanın en iyi yolu tematik analiz yaparken öyküler arasında bir bağ kurmaktır. "Anlatılarda veya öykülerde hangi tema ve örüntüler veriye biçim veriyor?" "Anlatıların açığa çıkardığı şey nedir?" türünden sorulara yanıt aramak ve dolayısıyla anlatılar arasında bağlantı kurmak kodlama yardımıyla gerçekleşmektedir (Ömüriş, 2014: 46).

Görüşmelerin tematik analizinin gerçekleştirilmesinde ilk adım verilerin kodlanması işlemidir. Bu kodlama işlemlerinin tümü araştırmacı tarafından excel programı üzerinde manuel olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanması aşamasında elde edilen görüşme dokümanları araştırmacı tarafından birçok kez detaylı bir şekilde okunmuş ve incelenen cümleler kodlanmıştır. Benzer olarak kodlanmış tüm veriler incelenmiş ve o kodların hangi kavramsal ifadeleri vurguladığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşama tekrar tekrar incelenmiş benzer kodlamalar birbirine yakın farklı tematik olgular oluşturduysa eğer indirgenmiştir. Son olarak veriler temsil ettiği tematik olguya göre kategorize edilmiştir. Örneğin;

"Çalışma arkadaşlarımızla kurduğumuz olumlu ilişkiler bizi mutlu eder. Zamanın hızlı ve keyifli geçmesini sağlar. Böylece iş stresi ve yorgunluğunu üzerimizde daha az hissederiz." (No.15)

"Arkadaşlarımızla rekabetten ziyade ekip ruhu içinde çalışabildiğimizde kendimizi iyi hisseder ve mutlu oluruz." (No.27)



Yukarıdaki alıntılar ilk olarak mutlu eden faktörler olarak etiketlenmiştir. Daha sonra farklı katılımcıların bu ifadelerinin bütünsel olarak hangi temayı temsil edebileceği, ne anlama geldiği, hangi konuda benzerlik taşıdığı irdelenerek “işyeri arkadaşlığı” teması altında kategorize edilmiştir. Diğer görüşme çözümlerinde de aynı yol izlenmiş ve tema analizi nihai halini almıştır. Verileri temalaştırma - kategorize etme sürecinin öznellik taşıdığı, araştırmacının araştırdığı olguya yüklediği anlamlarla yorumlamanın yapılabildiğini vurgulamak gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2006; Ömüriş, 2014: 47). Bu nedenle ortaya çıkabilecek yorumlama hatalarını minimize etmek ve güvenilirliği sağlamak adına bu süreçte alanında uzman üç ayrı akademisyenin görüş ve desteği alınmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde kamu ve özel sektör banka çalışanlardan elde edilen veriler, tematik analize tabi tutularak çalışanların işyeri mutluluğunu olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğu ve anlamları irdelenmiştir. Belirlenen temel temalar “işyeri arkadaşlığı”, “işin kendisi”, “algılanan yönetici desteği”, “çalışma koşulları”, “ödül ve takdir”, “müşteri ilişkileri”, “adalet algısı” ve “hedef algısı” şeklinde oluşmuştur. Her bir temaya ait ifadeler görüşme örnek alıntılarıyla EK-2’de sunulmuştur.

Yapılan nitel araştırmada işyeri arkadaşlığı işyeri mutluluğunun belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadelerinden işyeri arkadaşları ile mesai dışında bir araya gelmenin, birlikte çeşitli sosyal aktiviteler gerçekleştirilmesinin ve işyerinde kurulan pozitif arkadaşlık ilişkileri ile ekip ruhu oluşturmanın işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak çalışma arkadaşlarıyla yaşanan olumsuzluklar ve sürekli rekabet içerisinde çalışılma durumunun da işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilediği görüşme ifadelerinde vurgulanmıştır.

*“Çalışma arkadaşlarımızla kurduğumuz olumlu ilişkiler bizi mutlu eder. Zamanın hızlı ve keyifli geçmesini sağlar. Böylece iş stresi ve yorgunluğunu üzerimizde daha az hissederiz”, (No:15)*

*“İş yeri arkadaşlarımızla iş dışında (piknik, eğlence, akşam ziyaretleri, halı saha, yemek organizasyonlarında) birlikte zaman geçirmek hepimizi mutlu eder”, (No:12)*

*“Çalışma arkadaşların anlayışsız ve olumsuz davranışları beni çok mutsuz eder”, (No:20)*

*“Çalışma arkadaşlarımızla sürekli rekabet içerisinde olmamız bazen gerginliğe sebep oluyor, mutsuz ediyor”, (No:32)*

*“Çok yüksek verilen hedefleri tutturabilmek için arkadaşlarımızla sürekli rekabet içinde olmamız”. (No:51)*

Araştırma bulgularından elde edilen bir diğer faktör işin kendisi ile ilgilidir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde işin gerektirdiği özellik ve yeteneklere sahip olmanın ve işin kazandırdığı itibar ve statünün işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcı ifadelerinden çalışanların yaptıkları işin, maddi – manevi karşılığını aldıklarını hissetmelerinin de işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Ek olarak katılımcılar ifadelerinde; yaptıkları işin finansal risk, aşırı yoğunluk, sürekli rekabet ve stres içerdiğini; bu durumda işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilediğini de belirtmişlerdir.

*“İşim, bana mesleki itibar sağlar. Bu husus benim için çok önemli”, (No:3)*

*“İşim bana pazarlama ve satış yeteneklerimi kullanma fırsatı vermektedir”(No:9)*

*“Yaptığım işin karşılığını maddi boyutta aldığımı düşündüğüm için mutluyum”, (No:5)*

*“Yaptığım iş sayesinde insanlara hizmet ederek karşılığını manevi boyutta da aldığımı düşündüğümde huzurlu ve mutlu olurum”,(No:6)*

*“İşimin, finansal risk içermesi strese sebep oluyor”, (No:26)*

*“Hedef usulü çalışmak, sürekli insanlarla uğraşmak yoruyor”, (No:40)*

Bir diğer faktör yönetici desteği ile ilgili ifadeleri kapsamaktadır. Yönetici ile olan pozitif yönlü iletişimin, yönetici desteğini hissetmenin, açık ve yatay iletişimin, yöneticinin gerektiğinde çalışanlarına takdir ve teşekkür etmesinin, ayrıca gerektiği durumlarda da çalışanlarını savunmasının işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak katılımcı ifadelerinde olumsuz yönetici davranışlarının da işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

*“Yöneticimizin güler yüzlü olması, çalışma konusunda bizi motive etmesi, siz yaparsınız, size güveniyorum gibi olumlu sözler kullanması ruh halimizi olumlu etkiliyor”,(No:16)*

*“Yöneticimizin işimizle ilgili sorunlarda bize her zaman destek olması bizi mutlu eder”, (No:10)*

*“Yöneticilerimizin başarı gösterdiğimiz durumlarda takdir ve teşekkürü bizi mutlu eder”, (No:30)*

*“Yöneticimizin haksız müşterilere karşı gerektiğinde bizi savunması ezdirmemesi bizi memnun eder”,(No:39)*

*“Yöneticinin sert tavrı, kırıcı üslupla konuşması çok üzer”, (No:41)*

*“Yöneticimden hak etmediğimi düşündüğüm olumsuz tepki ve davranışlar beni çok etkiler”.(No:42)*

Araştırma bulguları ile kategorize edilen bir diğer faktör çalışma koşulları ile ilgilidir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde; fiziksel ortamın rahat ve güvenilir olması, ücret düzeylerinin tatmin edici olması, sağlık ve sosyal anlamda ek imkânların tanınması gibi olumlu çalışma koşullarının işyeri mutluluğunu olumlu etkilediği ifade edilmiştir.

*“Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb) yeterli düzeyde olması önemlidir”, (No:4)*

*“Ücret, prim vb. yeterli düzeyde olması, tatmin edici olması”, (No:32)*

*“İş yerimizde kariyerimizde ilerleme imkanı verilmesi çok mutlu eder”.(No:36)*

*“Aşırı gürültü, uğultu, insan yoğunluğu gibi sebeplerin işlemlerde hatalar yapmaya neden olması mutsuz ediyor”, (No:56)*

*“İşyerindeki teknik donanım eksikliği, bilgisayar vb eski ve kullanışsız olması”, (No:54)*

*“Çalışma saatlerinde uyumsuzluk ve karşılığında maddi anlamda mesai ücreti alamamak”, (No:41)*

*“Çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olması aile-özel hayatımızda sorunlar yaratıyor”. (No:48)*

Ödül ve takdir faktörü altında kategorize edilen katılımcı ifadeleri incelendiğinde yöneticilerden alınan takdir ve teşekkürlerin, prim, hediye çeki gibi maddi ödüllerin ve terfi uygulamalarının işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Ek olarak katılımcı ifadelerinde görülmektedir ki; yeterli ve adil olduğu düşünülmeyen ödüllendirme ve terfi uygulamaları çalışanların işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

*“İş yerimde manevi nitelikli takdir, teşekkür, plaket gibi ödüller verilmesi bizi mutlu ediyor”, (No:7)*

*“İşyerimde ödüllendirme adil bir şekilde uygulandığı sürece mutluyum”,(No:17)*

*“İşyerimde yetki artırımları yapılması biz çalışanlar için önemlidir” (No:24)*

*“Üst yönetimden takdir almak gururlu ve mutlu eder” (No:29)*

*“Terfi haberi sonucunda duyulan mutluluk en güzelidir”,(No:37)*

*“İşyerimde terfi sisteminin adil olmaması beni en mutsuz eden durumdur”,(No:57)*

*“Hepimiz hedefler için çok emek harcıyıp çaba gösteriyoruz ama çok az kişi ödüllendiriliyor. Bu durum insanı mutsuz ediyor”. (No:59)*

Bir diğer faktör müşteri ilişkileri ile ilgilidir. Müşteriler ile kurulan pozitif iletişimin ve müşterilerin olumlu geri bildirimlerinin işyeri mutluluğunu sağlamada önemli olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca müşterilerin olumsuz davranışlarının ve geri bildirimlerinin işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

*“Müşterilerden sıklıkla olumlu ve güzel geri bildirimler almak bizi mutlu eder”, (No:24)*

*“Müşterilerin samimi teşekkürü, bazen küçük anlamlı hediyeleri beni çok mutlu ediyor”, (No:22)*

*“Müşterilerin emrivaki istekleri, gergin tepkileri bizi de geriyor mutsuz ediyor”, (No:37)*

*“Sorunlu ve çözüm odaklı olmayan müşterilerin şikayetleri bizleri uğraştırıyor, zaman kaybettiriyor”, (No:40)*

*“Müşterilerin agresif davranışları, olumsuz geri bildirimleri, gereksiz talepleri mutsuz eder”, (No:43)*

*“Müşteri memnuniyetinin abartılması bizleri bazen çok zor durumda bırakıyor.” (No:55)*

Adalet algısı faktörü altında kategorize edilen katılımcı ifadeleri incelendiğinde özellikle performans değerlendirme ve ücret sisteminin güvenilir olması, yöneticilerin çalışanlar arasında kişisel ayırım gözetmemesi gibi unsurların işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak adaletsiz çalışma koşulları, yöneticinin pozitif ayrımcılık yapması ve performans ölçüm ve ücret sisteminin adil olmaması gibi örgütsel adalet algısına ilişkin karşılaşılan olumsuzlukların da işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir.

*“İş yerimde performans ölçümü adil bir şekilde yapıldığında mutlu olurum”, (No:1)*

*“İşimizde fazladan gösterdiğimiz çabanın emeğin karşılığını adil biçimde almak insanı gerçekten mutlu ediyor”, (No:3)*

*“Şube yöneticimin herkese eşit davrandığını görmek beni mutlu ediyor”, (No:9)*

*“Yöneticilerimizin bazı arkadaşlara pozitif ayrımcılık yapması insanı üzüyor”, (No:23)*

*“Aynı pozisyonda çalıştığım fakat daha az yoğun olan şubelerdeki personel ile kıyaslanma”, (No:31)*

*“Adaletsiz çalışma koşullarında performansımızın değerlendirilmesi”. (No:48)*

Son olarak araştırma bulguları doğrultusunda kategorize edilen faktör hedef algısı ile ilgilidir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde bankacılık sektörünün çalışma ve performans değerlendirme sisteminde hedef gerçekleştiriminin ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır. Yine katılımcıların ifadelerinden hedeflere ulaşmanın hem kendilerini başarılı hissetmelerinin, hem de üst yönetime bunu göstermenin yolu olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda banka çalışanlarının işyeri mutluluklarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ancak bu yöndeki yönetici baskılarından da çalışanlar mutsuz olduğunu ifade etmişlerdir.

“Hedeflerimizi tutturmak bizi mutlu eder, çünkü ancak o zaman yöneticilerimiz bizi takdir eder ve üzerimizdeki baskılarını azaltır”, (No:8)

“Hedef gerçekleştirilmenin getirdiği tatmin insanı mutlu ediyor”, (No:13)

“Hedefleri tutturunca başarılı olduğumu hissetmek güzel duygu, insanı çalışmaya motive ediyor”, (No:25)

“İş yerimde ulaşamayacak bireysel hedefler verilmesi, stresli ve mutsuz olmamıza neden oluyor”, (No:38)

“İş yerimde bireysel hedefleri gerçekleştirme konusunda psikolojik baskı uygulanması çok mutsuz ediyor”, (No:42)

“Satış hedeflerimizin yüksek olmasının yarattığı stres çok mutsuz eder”. (No:51)

Analizler neticesinde işyerinde mutsuz olanların en önemli mutsuzluk nedenlerinin; olumsuz çalışma koşulları, yapılan işi sevmeme, çalışma ilişkilerinde rekabet, hedef baskısı, olumsuz yönetici ve müşteri tavrı ve adalet algısına yönelik olduğu görülmektedir. Bu faktörler ile ilgili veriler söylem sıklığı ile birlikte kamu ve özel banka karşılaştırmalı olarak tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Mutluluğu Olumsuz Etkileyen Faktörlere Ait Veriler**

Mutluluğu Olumsuz Etkileyen Sebepler	KAMU			ÖZEL			TOPLAM
	1. sırada	2. sırada	3. sırada	1. sırada	2. sırada	3. sırada	
<i>Çalışma Koşulları</i>	8	5	7	7	6	5	38
<i>İşin Kendisi</i>	7	6	4	7	6	6	36
<i>Çalışma ilişkileri ve Rekabet</i>	5	7	4	6	7	6	35
<i>Hedef Baskısı</i>	5	6	5	9	5	4	34
<i>Müşteri Tavrı</i>	4	5	3	6	4	3	25
<i>Yönetici Tavrı</i>	5	5	2	3	4	2	21
<i>Adalet Algısı</i>	3	4	3	2	3	2	17

Tablo 2’de görüldüğü üzere banka çalışanlarının işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen sebepler incelendiğinde 38 söylem sayısı ile çalışma koşulları ilk sırada yer almaktadır. Bu sırayı 36 söylem sayısı ile işin kendisi, 35 söylem sayısı ile çalışma ilişkileri ve rekabet, 34 söylem sayısı ile hedef baskısı, 25 söylem sayısı ile müşteri tavrı,

21 söylem sayısı ile yönetici tavrı ve 17 söylem sayısı ile adalet algısı faktörü takip etmektedir. Kamu ve özel banka açısından da bu sıralamanın değişmediği görülmektedir.

İşyerinde mutlu olanların en önemli mutluluk nedenlerinin de paralel bir şekilde; işyeri arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler, işin kendisinden duyulan memnuniyet, yönetici ile olumlu iletişim, iyi çalışma koşulları, alınan ödül ve takdirler, olumlu müşteri geribildirimleri ve hedeflere ulaşmak ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu faktörler ile ilgili veriler söylem sıklığı ile birlikte kamu ve özel banka karşılaştırmalı olarak tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3: Mutluluğu Olumlu Etkileyen Faktörlere Ait Veriler**

	KAMU			ÖZEL			TOPLAM
	1. sırada	2. sırada	3. sırada	1. sırada	2. sırada	3. sırada	
İşyeri Arkadaşlığı	13	8	4	7	4	2	38
Yapılan İşin Kendisi	6	7	6	4	5	7	35
Yönetici İletişimi	2	3	3	5	5	4	25
Çalışma Koşulları	3	5	2	4	4	3	21
Ödül ve Takdir	3	2	3	3	2	5	18
Müşteri ilişkileri	2	2	5	4	2	2	17
Hedeflere Ulaşmak	2	3	2	3	2	2	14

Tablo 3’de görüldüğü üzere banka çalışanlarının işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen sebepler incelendiğinde 38 söylem sayısı ile işyeri arkadaşlığı ilk sırada yer almaktadır. Bu sırayı 35 söylem sayısı ile yapılan işin kendisi, 25 söylem sayısı ile yönetici iletişimi, 21 söylem sayısı ile çalışma koşulları, 18 söylem sayısı ile ödül ve takdir, 17 söylem sayısı ile müşteri ilişkileri ve 14 söylem sayısı ile hedeflere ulaşmak faktörü takip etmektedir. Kamu ve özel banka açısından da bu sıralamanın değişmediği görülmektedir.

Bu analizler doğrultusunda nitel araştırma kapsamında işyeri mutluluğunun temel belirleyicileri; işyeri arkadaşlığı, işin kendisi, algılanan yönetici desteği, çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri, adalet algısı ve hedef algısı şeklinde sekiz faktör olarak belirlenmiştir.

### 3.5. Araştırma Bulgularını Destekleyen Teorik Çerçeve

#### 3.5.1. İşyeri Arkadaşlığı

İnsanların çalışma hayatı süresince iş ile sosyal ilişkilerinin bütünleşmesi sonucunda işyeri arkadaşlığı ortaya çıkmıştır (Gordon ve Hartman, 2009: 115).

Dolayısıyla işyerleri aynı zamanda sosyal bir yaşam alanı olarak da görülmektedir (Sias vd., 2012: 253). “İşyeri arkadaşlığı” kavramı batı literatüründe Sias ve Cahill tarafından ilk defa 1998 yılında incelenmiş bir kavramdır. Sias ve Cahill işyeri arkadaşlığının bireysel ve durumsal faktörlerden etkilenerek oluştuğunu belirtmiştir (Sias vd., 2003: 328). İşyeri arkadaşlığı işe ilişkin iletişimden ziyade insana ve duyguya dair ilişkileri kapsayan biçimsel olmayan karşılıklı etkileşimler olarak bilinmektedir (Berman vd., 2002: 217). Kram ve Isabella (1985), iş yerinde eş-düzey çalışanlar ile kurulan ilişki ve arkadaşlıkların, çalışanlar için bir duygusal destek mekanizması oluşturduğunu belirtmektedir. En genel tanımıyla işyeri arkadaşlığı, işyerindeki sistemli ilişkilerin dışında, informal boyutta gelişen ve tamamen gönüllülük esasına dayanan arkadaşlığı ifade etmektedir (Pakeeza ve Sajjad, 2011: 667-669; Çalışkan, 2011: 77-79). Bu bağlamda işyeri arkadaşlığın, iki temel özelliği bulunmaktadır. Birincisi; gönüllülük esasına dayanır ki, bu durum insanlara empoze edilemez, seçim işidir (Rawlins, 1994: 9). Diğer bir özelliği ise; bireyin sosyal yönünü de esas alarak kişiye bütüncül yaklaşımıdır. Yani kişilerin birbirleri ile çalışan rolünden ziyade bütünüyle sosyal bir insan düşüncesi içerisinde iletişimde bulunmalarıdır (Sias vd.,2004: 322). Örgütsel davranış alanında motivasyon olgusu ile ilgili kuramsal tartışmalara, insan ihtiyaçlarının dinamiğini açıklayarak katkı sağlayan Maslow’un “ihtiyaçlar hiyerarşisi”, McClelland’ın “başarma ihtiyacı” ve Alderfer’in “varlık/ilgililik/gelişme” modellerinde de, insanları motive eden ve motivasyonun sürekliliğini sağlayan faktörler arasında sosyal ihtiyaçların önemine ve arkadaşlık olgusuna vurgu yapılmaktadır. Bu kuramsal modellerde, bireyin toplumsal niteliklere sahip olduğunu ve bu yüzden tıpkı sosyal hayatlarında olduğu gibi iş ortamında da başkaları ile paylaşımında bulunma, ilişki kurma ve bağlılık ihtiyaçlarına gereksinim duydukları ele alınmaktadır (Ömüriş, 2014: 7).

Arkadaşlık ilişkilerini açıklayan sosyal karşılaştırma kuramı, koşullanma kuramı, sosyal değişim/eşitlik kuramı ve gelişim kuramı olmak üzere dört temel kuram söz konusudur. Festinger (1954)’in sosyal karşılaştırma kuramı, insanların kendi duygu ve düşüncelerine benzer duygu ve düşüncelere sahip kişiler ile bir araya geldiğinde kendini daha rahat ve güvende hissettiğini söyler. Dolayısıyla bu kurama göre insanlar hissettikleri onaylanma ihtiyacı ile kendisine benzer kişilerle zaman geçirmek istemektedirler (Gemlik, vd., 2007: 55). Clore ve Byrne (1970)’in koşullanma kuramında ise; kişilerin kendi inanç ve değer yargılarını onaylayan kişilerden etkilenmesi söz



konusudur. Bu bağlamda kuram kişinin ilişki kurduğu kişi tarafından onaylanması sonucu kendini ödüllendirilmiş hissedeceğini ve bu kişi ile tekrar görüşmek isteyeceğini ifade eder (Milam, 2012: 32). Sosyal değişim / eşitlik kuramı devam eden ilişkileri açıklar ve ilişkinin tatmin edici olması için değişimin ve ödüllerin olmasını ve bunların eşit bir şekilde gerçekleşmesini vurgular (Emerson, 1976: 335-345). Gelişim kuramına göre ise; insanların birbirini tanıma süreci söz konusudur. Dolayısıyla bu kuram arkadaşlıkların durağan olmadığını, zamanla bir süreç içinde oluştuğunu savunur ve işyeri arkadaşlık kavramına farklı bir perspektif yüklemiştir (Adams ve Blieszner, 1994: 163-180).

İşyeri arkadaşlığının hem bireyler hem de örgütler açısından birçok yararı söz konusudur (Berman vd., 2002: 217). Özellikle bireysel açıdan bireye sevgi, kabul görme, sosyal etkileşim ile güvenlik ihtiyacı hususunda duygusal destek sunar ve bireysel gerilimleri azaltarak stresle mücadele edebilmeyi kazandırır. Örgütsel açıdan ise pozitif yönlü işyeri arkadaşlığı etkinlik ve kaliteyi arttırarak iş tatminine destek ve kaynak sağlamaktadır (Milner vd., 2010: 205). Ayrıca işyeri arkadaşlığının motivasyon, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkileri söz konusudur (Lee ve Ok, 2011; Dotan, 2009: 2-6). Bireyin işyeri arkadaşları ile olumlu ilişkisi memnuniyet düzeyini de olumlu yönde etkiler. Çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim kuramayan çalışanın tatmin düzeyi de düşük olur. Bu bağlamda çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma, onlar tarafından kabul gördüğünü hissetme ve çalışmalarını pozitif ilişki içerisinde yürütebilme hususu iş tatmini açısından olumlu etkiler yapar (Silah, 2005: 107). Çalışma ortamında iyi bir arkadaş ortamı oluşmuş ise, bireyin çalışma yaşamından daha fazla keyif alması ve işini sevmese bile arkadaşlarından dolayı işine gitmek istemesi mümkün olacaktır. Çalışanların böyle bir arkadaşlık grubundan yoksun olmaları durumunda tatmin düzeylerinin düşük olması muhtemeldir (Özkalp ve Kırel, 2001: 132; Keser, 2015: 135). İşyeri arkadaşlığının aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bir faktör olması nedeniyle işgücü devir hızını belirlemede etkili olduğu ifade edilebilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Örneğin işyeri arkadaşlığının güçlü olduğu örgütlerde işten ayrılma niyeti ve buna bağlı olarak da iş gören devir hızının düştüğü görülmektedir (Morrison ve Nolan, 2007: 33).

Ömüriş (2014) araştırmasında işyerinde yakın arkadaşlıkların bağları arttıkça örgütsel bağlılık ve çalışma arkadaşlarından alınan desteğin de arttığını, algılanan arkadaş desteği arttığında çalışanların iş arkadaşlarından duyduğu tatminin de arttığını bunun

sonucunda ise hem örgütsel bağlılığın hem de iş tatmininin arttığı, dolayısıyla da işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Özyer ve arkadaşları (2013), çalışmasında işyeri arkadaşlığının çalışanların tükenmişliğini azaltarak örgüte olumlu yönde katkı sağladığını belirtmektedir. Bozkurt ve arkadaşları (2016), üniversite çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işyeri arkadaşlığının sağladığı olumlu duygulanımın iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Ekşili ve Bozkurt (2018), özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, işyerindeki yakın arkadaşlık bağlarının iş tatmini üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alparslan ve arkadaşları (2015), işyeri arkadaşlarından duyulan tatmin ve alınan desteğin birey-örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda çalışanların işyeri arkadaşlarıyla özellikle iş dışında da bir araya gelmelerinin ve işyerindeki arkadaşlıklarını daha güçlü hale getirmelerinin iş yerinde mutlu bir ortam oluşturmada önem arz ettiği görülmektedir (Alparslan vd, 2015: 180). Bu kuramsal gerekçeler ve öngörülerden hareketle Hipotez 1 geliştirilmiştir. Hipotez 1 şu şekildedir:

***Hipotez 1:** İşyeri arkadaşlığının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **3.5.2. İşin Kendisi**

İnsanlar için çalışmanın anlamına yönelik algıyı anlamak için, işin bireyin yaşamındaki yerini öğrenmek gerekir. Bu bağlamda insanın çalışma hayatında geçirdiği süre dikkate alındığında, bireyin yaşamında mutlu olabilmesi için işinden memnun olması, hem fizyolojik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır. Dolayısıyla bireyin işinden memnun olması aynı zamanda yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu da ifade etmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 12).

Geleneksel sonrası modern toplumda, yapılacak işin türü hayatın tümünü etkileyecek şekilde önemli hale gelmiştir. Üstlenilen iş sadece çalışma sürecinin getirdiği kazanç ve yükümlülüklerin değil aynı zamanda aile ve sosyal hayatın, mülkiyet durumunun, hedeflenen yaşam standardının ve günlük rutinin de belirleyicisi olmuştur. Ancak post- modern dönemde endüstriyel mal üretimi yerini bilgi üretimine bırakınca, çalışma hayatında yeni uygulamalar gerçekleşmiştir. Bu gelişmeler çalışmanın anlamında

da önemli değişimleri beraberinde getirmiş ve toplumun pek çok alanında paradigma değişimi yaşanmıştır (Keser, 2015: 19-24).

Koçel (2003)' e göre yapılan işin işi yapan kişi açısından üç temel anlamı vardır. Bunlar:

- İşin ekonomik değeri açısından anlamı,
- İşin sosyal statü ve itibar değeri açısından anlamı,
- İşin psikolojik değeri açısından anlamıdır.

Bu bağlamda yapılan iş, bireye hem ekonomik kazanç, sosyal statü ve itibar sağlamakta, hem de aidiyet duygusu ile bir amaç ve anlam da kazandırmaktadır. Böylece çalışmak kişinin yaptığı işten dolayı saygı görme ve sevilme hissini verdiği doyum sayesinde varlığını anlamlandırma olanağı da sunmaktadır (Pratt ve Ashforth, 2003: 309).

Herzberg'in çift faktör teorisine göre; işyerinde çalışanı mutlu eden, örgütsel bağlılık oluşturan, tatmin sağlayan özendirici faktörler ile işyerinde çalışanların mutsuz olmasına, tatminsizliğe ve işten ayrılmasına neden olan hijyenik faktörlerin birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü Herzberg'e göre bu faktörler birbirinin zıddı değil farklı iki boyutu temsil etmektedir. Bu bağlamda bir bireyde işi ile ilgili olarak aynı zamanda hem memnuniyet hem de memnuniyetsizliğin olabileceği ihtimali söz konusudur. Herzberg'e göre özendirici faktörler; başarı ve sorumluluk hissettiren, ilerleme, gelişme ve takdir edilme fırsatı veren güdüleyici işler olabilir. Dolayısıyla hijyen faktörler çalışanları bu güdüleyici işler doğrultusunda motive etme bakımından yetersiz olsa da memnuniyetsizliği önlemek açısından önemlidir (Tevruz, 2002; Önen ve Tüzün, 2005; Keser, 2015).

İş tatmini; bireyin işi ve işyeri ile ilgili genel tutumu hakkında fikir verebilmektedir. Çünkü iş tatmini bireyin işine ilişkin olumlu tutumunu ve işyerine yönelik beklentilerini ifade etmektedir (Miner, 1992:116). Hackman ve Oldham (1975), iş özellikleri kuramında; iş doyumunun gerçekleşebilmesi için, işin beş temel özelliğinin gerekliliğini savunur. Bu özellikler; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir. Özellikle işin sıkıcı ve monoton olarak algılanması çalışanın memnuniyet düzeyini olumsuz etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bireyin işe ilişkin algısı memnuniyette önemli bir husustur (Spector, 2000: 204-205).

Kişinin yaptığı işi sevmesi, aynı zamanda işini anlamlı bulduğunu göstermektedir. Bireyin işini anlamlı bulması ise işine yüklediği anlamdan kaynaklanır. Böylece bireyin işini zevkli bulması ve yaşamında işinin bir anlam atfetmesi durumu bireyin işiyle özdeşleşmesine ve yüksek iş tatminine yol açacaktır. Bu durum da mutluluk getirecektir. Ayrıca işin özelliği gereği, çalışana özerklik tanınması da iş memnuniyetini arttıran bir unsurdur. Dolayısıyla çalışanların işleri üzerinde az da olsa karar verme yetkisinin olması memnuniyet açısından önemlidir. Bu bağlamda bireyin iş ortamında karar verme, iletişimde bulunma, ilişki yönetme gibi yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önem arz etmektedir (Keser, 2015: 123-129). Bu kuramsal gerekçeler ışığında Hipotez 2 geliştirilmiştir. Hipotez 2 şu şekildedir:

***Hipotez 2:** İşin kendisinin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **3.5.3. Yönetici Desteği**

İşletmenin temel girdilerinden olan insan sermayesi örgütsel başarı ve verimliliği doğrudan etkileyebilen en önemli kaynaktır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlara ilişkin tutumunda yöneticilerin rolü önemlidir. Çalışanların örgütsel hedefleri kendi amaçları olarak da benimsemesinde yöneticileri ile olumlu bir iletişim halinde olmaları etkilidir. Ayrıca yöneticinin söz ve davranışlarında tutarlı olması, inisiyatif kullanabilmesi, farklılıkları gözetebilmesi, sinerji yaratabilmesi ve esnek çözümler sunabilmek gibi özelliklere sahip olması, çalışanlarla olan ilişkilerde önem arz etmektedir (Küçük ve Kocaman, 2015: 350). Kaliteli bir çalışma hayatının ön koşulu çalışan-yönetici arasındaki ilişkilerin yapıcı bir etkileşim içerisinde gerçekleşmesidir. Bu anlamda çalışma hayatındaki hiyerarşi düzeni içerisinde yönetici ve çalışan arasında veya çalışanların kendi aralarındaki tüm ilişkiler karşılıklı saygı ve sevgi anlayışı ile yer almalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışanlar arasında ekip ruhunun gelişmesine de destek olmalıdır (Avder, 2007).

Yönetici ve çalışanlar arasında istikrarlı ve olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilebilmesi için, tüm örgütsel uygulamalarda öncelikle çalışanların istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Yönetici-çalışan ilişkisinde amaç, yönetici ve çalışan işbirliğinin sağlanması, bu doğrultuda çalışan memnuniyet ve bağlılığının artırılmasıdır. Çünkü bu yapı aynı zamanda örgütsel işbirliğinin de gelişmesine temel

oluşturmaktadır. Örgüt düzeyinde işbirliğinin gerçekleştirilmesi, örgütsel güven sağlayarak problemlerin çözümünü kolaylaştıracak ve karşılıklı güven, iletişim ve bilgi paylaşımının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca bu anlamda örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacaktır (Demirel, 2009: 138).

Mc Gregor'un (1960), yönetici ve çalışan ilişkilerini ele aldığı X ve Y kuramında, X kuramı; çalışanı tembel, sorumluluktan kaçan, kontrol edilmesi ve gerektiğinde cezalandırılması gereken özellikleri ile tanımlamaktadır. Y kuramı ise çalışanı sorumluluklarını bilen, kendi kendisini kontrol edebilen özellikleri ele almakta ve çok daha olumlu açıdan bakmaktadır. Y kuramında çalışanların görevlerini kendi belirleyebilen, katılımcı, fırsatları yakalayabilen özellikleri de tanımlanmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin performans değerlendirmeleri sırasında, çalışanlarını Y kuramındaki özelliklere sahip varlıklar olarak görmesinin yönetici ve çalışan ilişkileri açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Fidanboy vd., 2012: 85-86).

İnsan yönetiminin temelinde, kişisel ihtiyaçları anlayarak insanları daha iyi çalışmalar için motive etmek ve çatışmaları en aza indirerek örgütsel verimliliği sağlamak vardır. Bu husus da çalışanlara güvenmeyi, yetki ve sorumluluk vermeyi, eğitimi, yetiştirmeyi gerektirir. İnsan yönetiminin amacı, çalışanların yeteneklerini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Bunun için güven veren, çalışanları destekleyen, onlarda örgüte ve işe karşı bağlılık hisleri oluşturan tedbirlerin alınması gerekir. Korku ve güvensizliğe dayalı bir yönetim anlayışı uysallığı sağlar ama bu tür bir yönetim anlayışında insanlar mutsuz oldukları için örgütsel hedefleri benimsemez ve örgütsel misyonu sahiplenmez. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarını motive etmek için onları dinlemek, görüşlerini almak, kişiyi değil davranışı ve hatayı eleştirmek, eleştiriyi daima yalnızken yapmak, kararlara katılımını sağlamak, sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak örgütsel verimlilik ve etkinlik bakımından son derece önemlidir (Tutar, 2014: 183-184). Bu durumun işyeri mutluluğunu da beraberinde getirmesi söz konusudur.

Mountand Thomson araştırması çalışanların davranışları ile yöneticinin beklentilerinin uyumlu olması durumunda, örgütsel sonuçlarının daha olumlu olduğunu göstermektedir (Fidanboy vd., 2012: 80). Poon'a (2006) göre yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi, yönetici ve çalışanlara hem birbirlerine hem de örgüte karşı olumlu duygular kazandırmaktadır. Powell ve Schlaster (1971) araştırmasında katılımcı

liderlik modeli ile çalışanlarını karar sürecine dahil eden örgütlerde çalışanların daha yüksek bir moralle ve mutlulukla çalıştıkları sonucunu vurgulamıştır. Blake ve arkadaşları (2003), çalışanları standart çalışanlar ve standart üssü çalışanlar şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre sadece kendinden isteneni yapan, performans geliştirmeye istekli olmayan kişiler standart çalışanlardır. Standart üssü çalışanlar ise proaktif, yüksek performansla çalışan katılımcı kişilerdir (Blake vd., 2003: 475-485).

Sonuç olarak örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki iki yönlü ilişkinin iş tatmini, performans, verimlilik ve işyeri mutluluğunda kritik öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Alparslan ve arkadaşları (2017), işgörenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik yaptıkları saha araştırmasında; yöneticilerin güler yüzlü, anlayışlı, hoşgörülü, özenli, saygılı ve güven verici davranışlara sahip olmasının çalışanları mutlu ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Yine Alparslan ve Yastıoğlu (2017)'de işgörenleri mutlu eden geri bildirim özelliklerini belirlemeye yönelik yaptıkları saha araştırmasında nezaketsizce, kaba üslup içeren, çalışanı aşağılayıcı ve suçlu hissettiren geri bildirimlerin işgörenleri mutsuz ettiği ortaya konmuştur. Bu bağlamda yöneticilerle kurulan olumsuz ilişkiler işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir (Blake vd., 2003: 478). Bu kavramsal gerekçeler doğrultusunda Hipotez 3 geliştirilmiştir. Hipotez 3 şu şekildedir:

***Hipotez 3:** Yönetici desteğinin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

#### **3.5.4. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşulları denildiğinde, genellikle gürültü, mekanın ısı durumu, yetersiz havalandırma ve ışıklandırma, risk ve stres altında çalışma, aşırı beden gücüne dayalı çalışma, uzun çalışma saatleri (fazla mesai), düşük ücret ile çalışma gibi olumsuz durumlar akla gelmektedir. Ayrıca güvenlik ve sağlık ile ilgili haklar ve sosyal yan haklar (izin, tatil, rapor vb.) da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Literatürde daha çok 'fiziki çalışma koşulları' olarak da yer alan bu faktör, bireylerin işlerini sağlıklı bir ortamda veya koşullarda yapıp yapmadıklarını ve bu koşullarla ilgili memnuniyetlerini açıklar. Bireyin çalıştığı ortamda kendini iyi, rahat ve güvende hissetmesi sadece memnuniyet açısından değil, aynı zamanda fizyolojik ve psikolojik sağlığı açısından da önemlidir. Çalışılan ortamda rahatsız edici düzeyde ısı düşüklüğü ya da fazlalığının olması çalışma temposunu

olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur. Bu durum bireyde strese de yol açabilmektedir. Eğer çalışılan mekân madenler gibi özelliği gereği aşırı sıcak, ya da aşırı soğuk ise, çalışanların donanımları ısı düzeyine göre ayarlanmalıdır. Özellikle beden gücüne bağlı çalışanlarda, çalışma koşullarının ve ortamının olumsuzluğundan kaynaklanan memnuniyetsizlik sık görülmektedir (Keser, 2015: 132).

Çalışma koşullarının bireyin iş dışındaki hayatını da etkilemesi olasıdır. Aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri veya fazla mesailer insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve iş-özel yaşam dengesinde sorunlara yol açabilmektedir. Çalışma saatleri veya çalışma günleri ile ilgili yapılan düzenlemeler, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını bu bağlamda da iş ve özel yaşam dengesini oluşturmalarını sağlayacaktır (Luthans, 2011: 122). Özellikle bankacılık gibi bazı meslek gruplarına yılsonu gibi belirli dönemlerde yüklenen ağır çalışma koşulları çalışanı mutsuz etmektedir. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak, gerekse zihinsel olarak yorgunluğa yol açabilmektedir. Bu durumda bireyin kendini işinde mutsuz hissetmesi kaçınılmazdır (Özkalp ve Kirel, 2001: 132). Bazı işyerlerinde, çalışanların işi gereği gürültüye maruz kalma durumu söz konusudur. Bu durum çalışanların hem sağlık probleminde hem de ruhsal anlamda sıkıntı yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu tür koşullarda çalışanların daha yoğun kızgınlık yaşadıkları ve bu gerginliklerinin iş yaşamı dışına da taşıdığı bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 303).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanın kendine değer verildiği algısının oluşmasını sağlar. Bu durum çalışanın hem verimliliğini hem de mutluluğunu artıracaktır. Ancak çalışma koşullarının iyileştirilmesi bazı yöneticiler tarafından gereksiz bir çaba olarak görülmekte ve örgütsel değişime direnç gösterilmektedir (Renaud, 2002: 139-140). Örgütsel değişim; öngörülen sonuçlara verilen duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkiler aracılığıyla çalışanın mutluluğunu etkiler (Oreg, 2006: 79). Dolayısıyla çalışanların motivasyonunu ve böylece iş memnuniyetlerini etkileyebilir. Örneğin performansa bağlı ödeme sisteminin başlatılması iç kaynaklı motivasyon üzerinden dış kaynaklı motivasyonu olumlu olarak etkileyebilir (Benabou ve Tirole, 2003: 489-520). Ancak yapılan değişiklikler gelecekte oluşabilecek risklere ilişkin belirsizlikler içeriyorsa veya çalışanlar tarafından adil olmadığı yönünde algılandığında çalışan mutluluğu üzerine olumsuz etkileri öngörülebilir. Bununla birlikte çalışanlar yeni çalışma rutinlerine göre performans gösterme becerilerine ilişkin olarak endişelendiğinde ya da yapılan

değişiklikler iş kaybı tehdidine ve bu yüzden iş güvensizliğine yol açıyorsa, duyulan iş kaygısı artabilir (Cheng ve Chan, 2008: 278-285). Herzberg'in çift faktör kuramında çalışma koşulları hijyen faktörleri arasında yer almaktadır. Bu hijyen faktörlerinin bulunması iş tatmini oluşturmaz ancak onların olmaması iş tatminsizliğine yol açar (Alkış ve Öztürk, 2009: 217-218 ). Fakat Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak belirlenen bazı özelliklerin farklı ülkelerde yapılacak araştırmalarda bir motivasyon faktörü olarak işlev görebileceği tartışılmaktadır (Ağırbaş vd., 2005: 330). Bu kuramsal gerekçeler ve öngörüler doğrultusunda Hipotez 4 geliştirilmiştir. Hipotez 4 şu şekildedir:

***Hipotez 4:** Çalışma koşullarının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **3.5.5. Ödül ve Takdir**

Çalışanlardan beklenen performansın gerçekleştirilmesi, onların olumlu şekilde yönlendirilmesi ve yöneticilerin çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmesi uygun motivasyon araçlarının kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Günümüz insan kaynaklarının en önemli konularından biri insan ve yetenek yönetimidir. Yetenek yönetimi konusunda başarı gösteren örgütlerin adil ücretlendirme ve çalışanlarını memnun etme hususuna önem verdikleri bilinmektedir. Böylece insan yönetiminin temelini oluşturan ödül yönetiminin gerekliliği ortaya konulmaktadır (<https://www.kigem.com/odullendirme-yonetimi-kriterleri.html>). İstenilen sonuçlara ulaşıldığında çalışanlara veya takımlara ödül verilir. Ödül stratejisi, personeli motive etmek için kullanılan insan kaynakları stratejilerinden biridir. Ödüller, örgütsel ihtiyaç ve değerleri takip eden para, ikramiye, hisse, hediye çeki veya başka herhangi bir fayda olabilir. (Pilbeam ve Corbridge, 2010: 259). Ödüllendirme, iş görenin verimini artırmayı ve istenen davranışı pekiştirmeyi hedefler (Başaran, 2000). Porter ve Lawler'in beklenti (ümit) kuramı ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışır. Bu kuram çaba ile başarının ilişkisini ifade eder. Kişinin çabası karşısında ödül alacağına inanması ve bu ödülün, kişi için değerli bir ödül olması gerekir. Aksi takdirde, çaba ortaya çıkmaz. Ayrıca kişinin aldığı ödül, algıladığı ödülünden az ise tatminsizlik söz konusu olacaktır. Dolayısıyla çabanın ortaya çıkması için ödül faktörünün çalışan gözünde hem değerli olacak şekilde hemde adil olarak işlenmesi gerekmektedir (Koçel, 2003: 651).



Ödüllendirme ile bireylerin hedefleri yönünde güdülenmesi ve bu doğrultuda performanslarının artırılması, başarı ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amaçlanır (Armstrong ve Murlis, 2004). Ödüllendirme çoğunlukla iş görenin iş doyumunu ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Wong ve Wong, 2005: 423). Dolayısıyla iş görenlerin örgütlerine karşı aidiyet duygusu beslemelerini ve örgütte kalmalarını sağlamaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1990). Çalışanları zaman zaman ödüllendirmek önemlidir. Bazen olumlu sonuçların kabul edilmesi yeterlidir. Ama bazı zamanlarda da çalışanlara daha somut bir şeyler vermek teşvik açısından önemlidir. Bu eylemlerin örgütsel ortam için güçlü bir etkisi vardır. Şirketler bir çeşit ödüllendirme sistemi planlamalıdır. Beklentiler adil olduğunda çalışanlar işlerini yapmaktan zevk alırlar. Beklentiler çok yüksekse çalışan strese girer ve bu durumla hiç baş edemeyebilir. Çalışan, şirketin beklentilerini karşılayabildiğini hissettiğinde, iş güvencesi yerine kariyerine odaklanarak daha iyi maaş ve yükselmenin ümidiyle ilgilenir. Depresyonun nedenlerinden biri iş yerinde çok düşük kontrol ve düşük destek olabilir, bu yüzden çalışanların zaman zaman fark edilmesi gerekir (Norden, 2011: 27). Ayrıca ücret düzeyi, çalışanın değerine etki eder ve bu husus da çalışan performansı üzerinde etkilidir. (Weinberg ve Cooper, 2007: 65). Dolayısıyla ödüller ve kutlamalar önemlidir.

Ödüller alanyazında genellikle içsel ödüller ve dışsal ödüller şeklinde yer almaktadır. İçsel ödüller, kişilerde başarı duygusunun oluşmasını ya da içsel motivasyonun sağlanmasını ifade eden; övgü, takdir, tanınma, teşekkür gibi ödülleri kapsar. Dışsal ödüller ise, genellikle yöneticiler tarafından verilen ve dışsal motivasyon kaynağı olan; ücret artışı, terfi, aylıkla ödüllendirme gibi ödülleri kapsamaktadır. İş görenler daha çok içsel ödüllerle mutlu olmaktadır. Çünkü içsel ödüllerin iş görenlerin memnuniyeti, motivasyonu ve verimlilikleri üzerindeki etkileri daha uzun solukludur. Bu sebeple içsel ödüllerin davranış ve performansı etkilemede dışsal ödüllerden daha etkili olması söz konusudur (Yıldırım, 2008: 666). İnsan duygu ve düşünceleriyle derin bir varlıktır. Dolayısıyla onun duygularına hitap etmek ve takdir etmek önemlidir. Bu takdir ile kendisine kıymet verildiğini değerli olduğunu hissettirilmiştir. Kıymetinin bilinmesi kişiyi ruh ve moral bakımından iyi hissettirdiği gibi yaptığı işlerde de daha faydalı hale gelmesini sağlamaktadır (Gümüş, 2012: 274). Birçok çalışan kendisinin değerli olduğunu yöneticiden duymak, hissetmek ister (Deniz, 2005: 162). Bu bağlamda yöneticinin içsel ve dışsal ödülleri dengeli bir şekilde kullanabilmesi önemlidir. Çünkü

performansı etkilemede içsel ve dışsal ödüller birbirleriyle bir şekilde bağlantılıdır (Newstrom ve Davis, 2002). Ancak istenilen davranışın gerçekleşmesi için, ödüllerin kişinin ilgisi ve hedefi ile ilişkili olması gerekir. Gerek “beklenti” ve gerek “ödüllendirme” yaklaşımları, “davranış” ile “ödül” arasındaki ilişkiye büyük önem vermektedir (Özgüven, 2003:156). Ayrıca çalışanların iş yerlerinde kendisine sunulan maddi ve maddi olmayan ödüllerin önemini değerlendirirken zaman zaman belirsizliklerle karşılaşabileceği ileri sürülmektedir. Eğer çalışanlar belirli ödüllerin gerçek değerini tam olarak değerlendiremiyorsa, bu durum ödül cazibesi ve işyeri mutluluğu arasındaki bağı etkileyecektir. İş performansının bir sonucu olarak gelen dışsal ödüller, işten ayrı tutulduğu için bu ödüllerin çalışanların iyi oluş durumları üzerindeki etkisi nispeten daha kolay öngörülür. Bu durum, özellikle doğrudan para ile ilgili olan daha iyi maaş, iş güvenliği ve terfiler gibi dış kaynaklı ödüller için geçerlidir. Bu nedenle, bu tarz ödüllerin önemli olduğunu belirten çalışanlar, bu ödüllerden en çok faydalananlardır. Değeri kolay kolay ölçülemeyen müdürden alınan övgü ve iş arkadaşlarının saygı göstermesi gibi içsel ödüller için çalışanların ödüllerin değerini tahmin edebilme yeteneği daha sınırlıdır. Bu durumda ödülün çekici gelmesi ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkinin daha zayıf olması söz konusudur (Linz ve Semykina, 2012: 815). Bu kuramsal gerekçeler ışığında Hipotez 5 geliştirilmiştir. Hipotez 5 şu şekildedir:

***Hipotez 5:** Ödül ve takdirin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **3.5.6. Müşteri İlişkileri**

Son on yılın temel işletme yönetim felsefesini müşteriye yakın olma kavramı oluşturmaktadır. Bir işletmenin başarı ve başarısızlığını belirlenmesinde müşteri ilişkilerinin önemi büyüktür (Taşkın, 2005: 21). Özellikle müşteriler ile bire bir yoğun ilişki gerektiren bankacılık, sigortacılık, eğitim, sağlık ve danışmanlık gibi hizmet sektörlerinde müşteri ilişkileri daha fazla önem arz etmektedir. Günümüzde daha çok ilişki yönetimi olarak adlandırılan bu faktör, işletmenin hem çalışan ilişkilerinin, hem de müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini içeren geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008: 3). İlişki yönetimi; hem müşterilerle hem de çalışanlarla ilişkilere değer vermekte ve bu değerini de işletmeye en karlı bir şekilde dönmesini amaçlamaktadır. İlişki yönetiminde hem iç hem de dış

müşteri memnuniyetinin sağlanması söz konusudur. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu anlamda dış müşterilerin, iç müşterilere iş devamlılığı ya da iş güvenliği sağladığı da düşünülebilir. Ayrıca iç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla işletmeler faaliyetlerini sürdürürken hem iç ve hem de dış müşterilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar (Demirel, 2006: 23). Bugünün müşteri-merkezli anlayışında işletmelerin öncelikli olarak müşterilerini iyi tanması önemlidir. Eğer işletmeler müşterileri hakkında detaylı bilgiye sahipse, ancak o zaman müşteri ihtiyaçlarını doğru üretim planları ve çözümleri ile bağdaştırabilirler. Dolayısıyla örgütlerde farklılık yaratmanın yolu müşteriyi firmanın merkezine alarak, müşterinin ne istediğini anlamaktan ve sorunlara çözüm yolu aramaktan geçmektedir (Uysal ve Aksoy, 2004: 142).

İşletme ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkiler rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeler için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Uzun dönemli ve sağlıklı müşteri ilişkileri örgütlerin en önemli rekabet aracı olabilmektedir (Çınar, 2007: 9). Çünkü işletmeler sadece ürettikleri ve sattıkları ürünlerle değil, daha çok verdikleri hizmetin kalitesiyle rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerinin farkındadırlar. Kaliteli bir hizmet için; müşteri ile sağlıklı iletişim, müşteri ihtiyaçlarına zamanında cevap verebilme, hatasız işlem, personelin bilgi ve deneyimi ile nezaket gibi faktörlerin dikkat edilmesi gerekmektedir (Karahana, 2000: 7). Özellikle hizmet sektörü gibi müşteri ile doğrudan iletişim içinde bulunan çalışanların tutum ve davranışları müşteri ilişkilerinde ve tatmininde oldukça önemlidir. Çünkü memnuniyeti müşterilerin algılayacağı hizmet kalitesi ile ilişkilidir. Eğer çalışanlar müşterilerin beklentilerinin de üzerinde bir hizmet ile müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratırlarsa müşteri tatmini sağlanacaktır (Doğan ve Kılıç, 2008: 26-28).

Etkin müşteri ilişkilerinin temelinde, çalışanlar arasındaki ilişkilerin müşterilere yönelik olarak düzenlenmesi söz konusudur. Böylelikle müşterilerle iletişimde müşterinin hassasiyetle dinlenmesini, şikâyet ve itirazların değerlendirilmesini ve işlerin aksamadan gerçekleştirilmesini sağlar. Ayrıca çalışanların insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve eğitilmiş olması ürün ve hizmetlerin sunumunda artı değer sağlar. Dolayısıyla nitelikli ve donanımlı personel, müşteri memnuniyetinde örgütün esas gücünü oluşturur. (Odabaşı, 2005: 5-9). Toplam kalite yönetimi anlayışına göre çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetini sağlamanın önemli hususlarından biridir.

Motivasyonu yüksek işinden memnun bir çalışanın sunacağı ürün ve hizmet kalitesi ile hem müşteri memnuniyetini hem de müşteri sadakatini sağlayabilmesi söz konusudur (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1081). Memnuniyet temelde etkin bir yönetimin sonucunu ifade eder. Örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak da işletme memnuniyeti görülmektedir. Memnuniyetin düşük düzeyde olması örgütte koşulların bozulduğunu gösterir. Diğer yandan çalışan açısından değerlendirildiğinde, düşük memnuniyete sahip iş gören bu mutsuzluğu giderecek başka işler aramaya yönelmektedir. Bu durumun moral düşüklüğü, ilgisizlik, devamsızlık ve müşteri memnuniyetsizliğini de beraberinde getirmesi söz konusudur. Sonuç olarak memnuniyetsizlik örgütte verimsizliğe disiplinsizliğe ve iş gören devir hızında artışa neden olabilmektedir. Çünkü işletmeler kendi amaç ve hedeflerini çalışanların amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirebildikleri oranda başarılı olmaktadır (Örücü vd., 2006: 34). Duygusal olaylar teorisi pozitif duyguların pozitif sonuçlar getireceğini ifade eder. Bu teoriye göre çalışanın duygusal iyi oluş hali, hem işe hem örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine neden olacaktır. Özellikle hizmet sektöründe müşteri ile sürekli iletişim içinde olan çalışanların duygularının müşteri davranışlarından etkilenmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla müşterilerin nazik ve saygın tavırları ile çalışanların, örgütün kendisinden beklediği içten, güler yüzlü, nazik davranışları gönüllülükle sergilemesi mümkün olacaktır. Basch ve Fisher (1998) da pozitif müşteri davranışlarının çalışanlarda mutluluk sağladığını belirtmektedir. (Yürür vd., 2011: 3829). Bu kavramsal gerekçeler ve öngörüler doğrultusunda Hipotez 6 geliştirilmiştir. Hipotez 6 şu şekildedir:

***Hipotez 6:** Müşteri ilişkilerinin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **3.5.7. Adalet Algısı**

Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu hakkaniyet (eşitlik) teorisi, kişilerin kendi ödül ve katkılarıyla aynı görevde çalışan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırdığında eşitsizlik söz konusu ise motivasyonlarının düştüğünü belirtmektedir. Hakkaniyetsizlik daha çok bireyin algılamasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Hakkaniyetsizlik kendi aleyhine ise çalışanın genellikle performansını düşürüyor. Hakkaniyet teorisine göre çalışanın elde ettiği kazançlar ile ortaya koyduğu emek dengeli ve adil olmalıdır (Keser, 2015: 100-101).

Günlük dilde bir davranışın veya hareketin hakkaniyete uygunluğunu ifade eden adalet kavramı örgütsel ortamlarda ‘örgütsel adalet’ kavramı ile yöneticilerin adil olma durumunu tanımlamak için kullanılır. Çalışanların görev dağılımı, çalışma saatlerine uyma, ücret adaleti, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecinde hakkaniyet kurallarına uygunluktur. Kısaca örgütsel imkanların, ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyet ölçülerine uygunluktur (Tutar, 2014: 353). Hakkaniyetsizlik kavramı, bireyin kendisini diğerleri ile karşılaştırması sonucunda şikayet içeren bir ruh halidir. Karşılaştırılan husus genellikle bireyin özveri ve çabası ile elde ettiği sonuçtur (Spector, 2000: 187).

İş gören yönetimin uygulamalarında adaletsizlik gördüğünde adaletsizliğin kaynağı olan kişilerle ilişkisi bozulur ve bunun çalışan mutluluğuna olumsuz etkisi olur. Çalışanların örgütsel adalet algılarının pozitif ve duygusal bağlılıklarının yüksek olması, insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesinde önemlidir. Çalışanlar, örgütlerde örgütsel kaynakların paylaşımı, tayin, terfi, ödül, yetki ve sorumluluk gibi hususlarda adaletsizlik algıladıklarında iş tatmini azalır, işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybederler. Adaletsizliğe karşı zaman zaman itiraz ederek müdahalede bulunurlar, zaman zaman da tepkisiz kalır ama rahatsızlıklarını hissederler. Söz konusu durumların tümünde çalışanların memnuniyetleri düşer ve örgütsel bağlılıkları zayıflar (Tutar, 2014: 149). Ayrıca böyle durumlarda çalışan örgüte olan katkısını çabasını azaltabilir. Hatta sık sık devamsızlık yolları arar ya da işi bırakır (Aşan, 2001: 235). Tepkisel içerik kuramı insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdiklerini ve bu adaletsizliği düzelterek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarını ifade eder (Ünlü, 2013: 14). Bu bağlamda çalışanların örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı duygusal tepkileri söz konusu olacaktır. Bu kuramsal çıkarımlardan hareketle hipotez 7 geliştirilmiştir. Hipotez 7 şu şekildedir:

***Hipotez 7:** Adalet algısının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

### **3.5.8. Hedef Algısı**

Başarılı olma isteği bireyin performansını yükseltir ve işiyle yoğunlaşmasını sağlayarak rekabeti ve üretimi artırır; kendini yenileme şansı sağlayarak yeni hedefleri ve olanakları ortaya çıkarır. Birey bu beklenti ve amaçlarını gerçekleştirmek için

gösterdiği çaba sonucunda istediğini elde edemeyip başarısız olduğu zaman da hayal kırıklığı, yetersizlik, umutsuzluk gibi olumsuz duygular yaşar (Solmuş, 2008: 177). Çalışanın amacına ulaştığını algılaması ve bu doğrultuda yaptığı işin sonuçlarını görmesi memnuniyet açısından önemlidir. Çalışana işine yönelik geri bildirim sağlamak hem hatalarını düzelterek kendini geliştirmesi açısından hem de memnuniyeti açısından önemlidir. Kişinin iş performansına yönelik herhangi bir geribildirim alamaması durumunda, nasıl bir yol aldığını fark edemediği işine devam etmesi ve kendini işine tam anlamıyla verememesi söz konusudur. Bu nedenle çalışanın işine ilişkin geri bildirim vermek gerek çalışanın tatmini, gerekse performansının değerlendirilebilmesi açısından önemlidir (Keser, 2015: 131). Örneğin bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi çalışanların hedeflerini ne oranda gerçekleştirdikleri ve kendilerinden beklenen örgütsel davranışı ne oranda sergiledikleri ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda çalışanların işlerindeki başarılarını, hedef gerçekleştirme oranlarını, görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerini ortaya çıkaran performans değerlendirme sistemi, aynı zamanda sorunların ve aksamaların giderilmesi, ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi adına etkin bir araç görevindedir. Sistem doğru uygulandığında hem başarıyı somut ve ölçülebilir kriterlerle değerlendirebilir hale getirir, hem de çalışanlara sunduğu güvenilir, adil ve şeffaf bir sistem ile aidiyet hissettirir. Ayrıca çalışanın düşük performansa iten sebepleri tespit etme ve bunu önlemek için gerekli önlemleri alma yönünde harekete geçirir (Cantekinler, 2007: 65-67).

Literatür incelendiğinde memnuniyet ve performans arasında çift yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Luthans, 2011). İşini seven ve bireysel olarak daha mutlu çalışan kişi doğal olarak daha iyi performans sergileyecektir. Ayrıca birey yüksek performans sergilediğinde daha fazla ücret, daha fazla takdir ve daha hızlı terfi gibi olumlu sonuçlar yaşaması söz konusudur. Dolayısıyla bu durumun getiri ve faydaları bireyin daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda performans iş tatmini ve memnuniyet artışını sağlayacaktır (Spector, 2000: 214). Jones (2006:112), yaptığı araştırma sonucunda, bireysel olarak mutlu olan bireylerin işyerinde sadece hijyen faktörler sağlansa bile mutlu olduklarını, işle ilgili duyuşsal iyilik algılarının ve performanslarının yüksek olduğunu vurgulamıştır.

Rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için çalışanların işlerini yapmanın ötesinde bir çaba sergilemeleri gerekmektedir. Yani sadece iş sözleşmesinin gereğini yerine getirerek

değil çalışma ruhunu ortaya koyarak çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun olmaları gerekir (Altun, 2001: 30). Ancak örgütün bireyden beklentilerinin sürekli yüksek olması durumu bireyde tükenme hissine neden olabilmektedir. Birey aşırı yüksek olan hedeflere karşılık vermeye çalışırken, yoğun stres altında kalmakta, zaman içinde de duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Tükenmişlik duygusuna kapılan kişiler kendilerini engellenmiş hissederler ve tüm benliklerini işe vermezler. Motivasyonları önemli ölçüde azalmış olması nedeniyle, başarılı olma yönünde daha az çaba gösterirler. Böyle durumdaki kişiler potansiyelinin altında çalışır ve performansları düşer (Sürgevil, 2006: 91). Bu durumdaki bireylerde ayrıca, yalnızlık hissi, umutsuzluk, depresyon, öfke ve sinirlilik hali, saldırgan davranışlarda bulunma gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (Tepeci ve Birdir, 2003: 962). Bu olumsuz duygulanma halinin (negative affective state) işyerinde olumsuz iyilik haline (negative well-being) dönüştüğü görülmektedir (Spector, 2000: 216). Bu kavramsal gerekçeler ve öngörüler doğrultusunda Hipotez 8 geliştirilmiştir. Hipotez 8 şu şekildedir:

***Hipotez 8: Hedef algısının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.***

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİNDE DUYGUSAL İYİ OLUŞUN BELİRLEYİCİLERİNİN PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı işyerinde duygusal iyi oluşu merkeze alarak, işyeri arkadaşlığı, işin kendisi, yönetici desteği, çalışma koşulları, ödül-takdir, müşteri ilişkileri, adalet algısı ve hedef algısının prososyal hizmet davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisini bir model çerçevesinde incelemektir. Araştırmada bahsedilen bu değişkenler ile oluşturulan modelin test edilmesi hedeflenmektedir.

İşyerinde duygusal iyi oluş, örgütsel davranış alanında önemli araştırma konusu olan iş tatmini tutumundan farklı olarak ele alınmaktadır. İş tatmini işe karşı bir duygu ve tutum içerirken, işyerinde duygusal iyi oluş sadece iş ile ilgili bir duygudan ibaret olmayıp bireysel anlamda kendine has hisleri de içermektedir. Bu bağlamda kişinin işyerinde mutlu olabilmesinin yanısıra, işine karşı olumsuz bir tutum sahibi olabilmesi, ya da bireyin işini sevse de, çalıştığı yerde kendini mutsuz hissedebilmesi söz konusudur (Alparslan vd., 2016: 66). Türkiye’de işyerinde duygusal iyi oluşu inceleyen çalışma sayısının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalar daha çok işe ilişkin duyguları esas alan iş doyumunu, iş tatmini ve yaşam doyumunu ile ilgilidir. Ancak son yıllarda ulusal alanyazında öznel iyi oluş, çalışan mutluluğu, işyeri mutluluğu ile ilgili yapılan araştırmalarda artış görülmüştür. Ulusal yazın incelendiğinde konaklama işletmeleri çalışanlarında (Yurcu, 2014), sağlık personellerinde (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015), öğretmen adaylarında (Cihangir-Çankaya, 2009), emek işçilerinde (Alparslan, 2016) ve farklı sektör çalışanlarında (Ünal, 2014; Erben ve Ötken, 2014) iyi oluşa ilişkin araştırmalara rastlanmıştır. Yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında ilk kez War (1990) işle ilgili duygusal iyilik algısını iş tatmininden farklı olarak ve daha çok kişinin çalışırken hissettiği mutluluğun kişisel ve çevresel boyutlarıyla incelemiştir.

Bankacılık sektörünün, yoğun stres kaynakları içeren, mesleki mali riskler taşıyan ve yoğun duygusal emek gerektiren, hizmet ve rekabet odaklı bir sektör olduğu



bilinmektedir. Bu nedenle, bu sektörde çalışanların psikolojik sağlığının ve iş- aile yaşamlarının olumsuz biçimde etkilenme olasılığı yüksektir (Ok, 2004). Aynı zamanda bankacılık mesleği, insanlarla iletişim üzerine kurulmuş bir meslektir. Dolayısıyla bu meslek, günümüzde sektörde oluşan rekabet ve yoğun bir iş yüküne sahip olması nedeniyle çalışanların tükenmişlik yaşayabileceği, iş ve özel yaşamlarının olumsuz yönde etkilenebileceği bir meslek haline gelmiştir (Siliğ, 2003). Literatürde bankacılık sektöründe çalışanların iş memnuniyeti, duygusal emek, işgören yabancılaşması, tükenmişlik düzeyleri, psikolojik şiddet, cinsel taciz, iş stresi, kayırmacılık, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel bağlılıkları, duygusal zekâları ile ilgili birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Ancak banka çalışanlarının işyerindeki duygusal iyi oluşunu bazı belirleyici değişkenler ve örgütsel tutumlar ile birlikte inceleyen bir çalışma olmadığından, konuyla ilgili bankacılık sektöründe çalışmaya karar verilmiştir. Uluslararası literatürde ise bankacılık sektöründe çalışanların iyi oluşlarına ilişkin çalışmalar (Rao, vd., 2003; Kerr ve Vos, 1993, Samuel, vd., 2009) bulunmaktadır.

İşyerinde duygusal iyi oluş kavramının iş tatmini kavramından ayrı olarak ele alınması yönüyle de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramların daha net anlaşılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma, örgütsel açılarından çalışan mutluluğunun değerini vurgulaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Bu anlamda örgütlere çalışanları işyerinde mutlu ve mutsuz eden faktörleri saptama konusunda yol gösterici olabilecektir. Mutlu ve mutsuz çalışanların örgütsel tutumlarını belirlemeye olanak sağlayacaktır. Araştırmadan elde edilecek sonuçların, işyerinde duygusal iyi oluş ile ilgili yapılacak diğer çalışmalar için yeni araştırma sorularının ve hipotezlerin geliştirilmesine katkı sağlayacağı ve ilgili sonuçların banka yönetimlerine ve konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen akademisyenlere bu anlamda veri sağlayarak faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Araştırmanın temel varsayımı, işyerinde duygusal iyi oluşun, iş tatmininden farklı olarak sadece iş ile ilgili bir duygudan ibaret olmayan bireysel anlamda kendine has hisleri de içeren, örgüt ortamının hem formal hem de informal özellikleri ile şekillenen ve bu niteliğiyle iş tatmininden ayrı olarak değerlendirilmesidir.

Çalışma koşulları, işyeri arkadaşları, yönetici ve müşteriler ile olan ilişkiler gibi örgütsel ortam özellikleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi gibi bireysel özelliklerin işyerinde duygusal iyi oluşu etkilediği ve işten ayrılma niyeti ya da prososyal hizmet davranışı sergileme gibi bazı örgütsel tutumlar üzerinde de doğrudan veya dolaylı etkilere sahip olduğu bu araştırmanın temel varsayımları arasındadır. Ancak işyerinde duygusal iyi oluşun etkilediği, ancak bu araştırmada ele alınmayan farklı örgütsel tutumlarda olabilir. Araştırma yeni muhtemel örgütsel tutumlar üzerinde bir ilişkiyi test etmemektedir. Bu durum araştırma için bir kısıt olarak belirtilebilir.

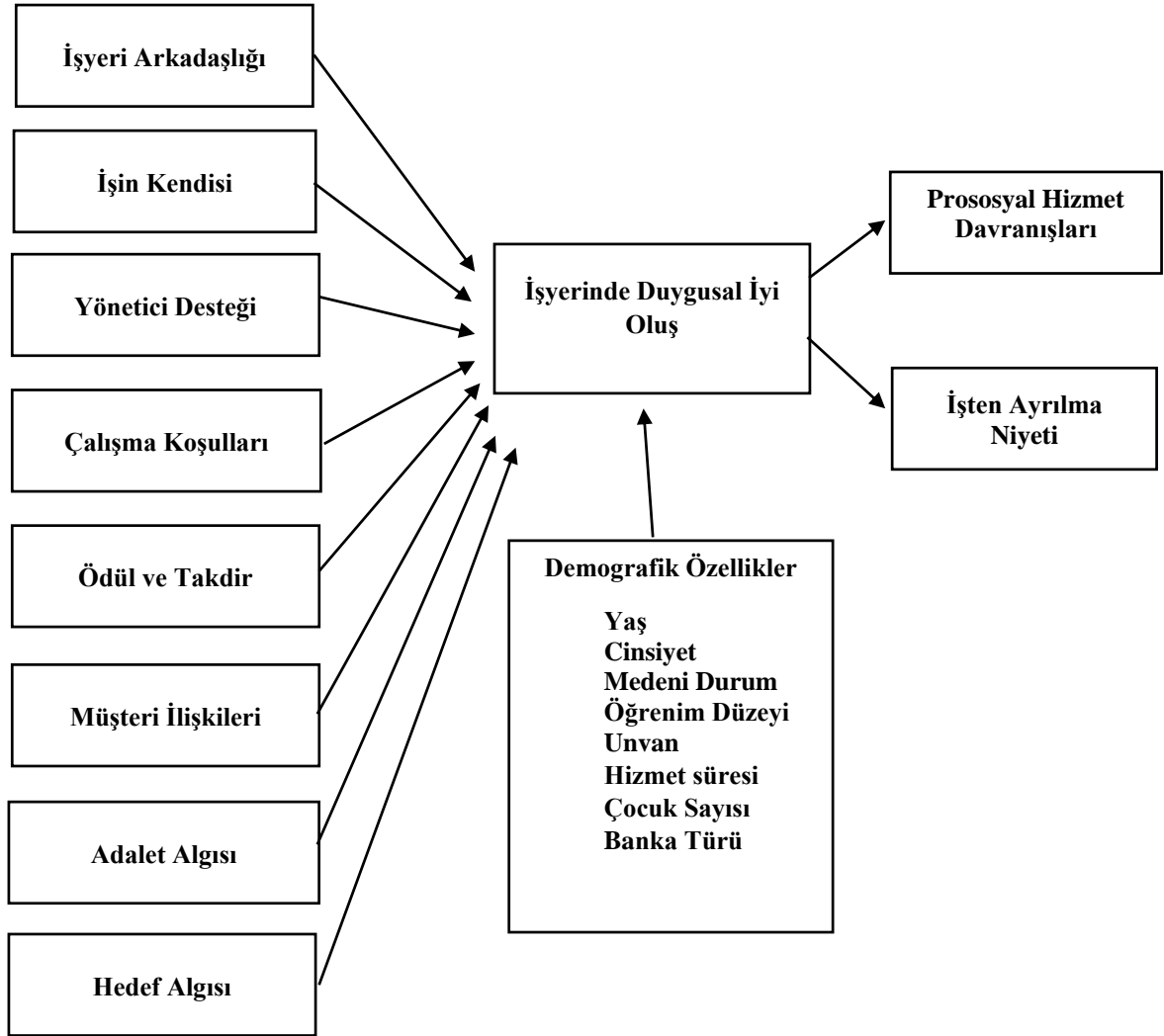
Diğer yandan araştırmada kullanılan örneklem de bir kısıt olarak kabul edilebilir. Araştırmada hizmet sektöründe hem rekabetin hem de insan ilişkilerinin yoğun yer aldığı bankacılık sektörü tercih edilmiş ve tüm aşamaları Burdur, Isparta ve Antalya illerindeki kamu ve özel sektör banka şubelerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla farklı sektörlerde işyerinde duygusal iyi oluşun değerlendirilmesi yapılamamıştır. Ayrıca bu kısıtlara ek olarak araştırmanın veri toplama aşamasında katılımcıların çok yoğun iş yüküne sahip olduklarını belirterek anket sorularını cevaplamaya zaman ayırmak istememeleri, yarım bırakmaları ve kişisel (ad – soyad) bilgi istenmemesine rağmen gerçek cevaplar verme konusunda çekimser davranışlarıyla çok sık karşılaşmıştır. Bu nedenle veri toplama işlemi kartopu örneklem yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci Ocak 2018 - Haziran 2018 ayları arasında yaklaşık altı ayda tamamlanmıştır.

Katılımcılar eğitim ve algılama düzeylerindeki olası farklılıklar nedeniyle sorulara farklı anlamlar yüklemiş olabilirler. Ayrıca bazı çalışanlar kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesiyle bazı sorulara gerçeği yansıtmayan yanıtlar vermiş olabilir. Araştırmanın yapıldığı dönemde ekonomik krizin yol açtığı etkilerin devam etmesinden dolayı çalışan davranışlarına yansiyebileceği de araştırma kısıtlarındandır. Zaman ve maliyet nedeniyle araştırmanın sonuçlarının tüm banka çalışanları için geçerli olmayacağı, yani araştırma örnekleminin geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı ve sonuçların genellenemeyeceği araştırmanın temel kısıtlarındandır.

### **4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın modeli işyerinde duygusal iyi oluşun temel belirleyicileri ve bazı örgütsel tutumlar ile ilişkisi üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda model, gerçekleştirilen nitel araştırma ve yazın taraması sonucunda, incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler

temel alınarak oluşturulmuştur. Yapılan nitel araştırma sonucunda işyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicileri; işyeri arkadaşlığı, işin kendisi, algılanan yönetici desteği, çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri, adalet algısı ve hedef algısı şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca modele yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, unvan, hizmet süresi ve çocuk sayısı gibi değişkenler de eklenmiştir. Araştırma modeline şekil 5’ de yer verilmiştir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Araştırma hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** İşyeri arkadaşlığının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H2:** İşin kendisinin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H3:** Yönetici desteğinin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H4:** Çalışma koşullarının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H5:** Ödül ve takdirin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H6:** Müşteri ilişkilerinin çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H7:** Adalet algısının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H8:** Hedef algısının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H9:** İşyerinde duygusal iyi oluşun çalışanların prososyal hizmet davranışı sergilemelerinde anlamlı etkisi vardır.

**H10:** İşyerinde duygusal iyi oluşun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H11:** İşyerinde duygusal iyi oluş çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini ‘Batı Akdeniz Bölgesi’ olarak bilinen Burdur, Isparta ve Antalya illerinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği’nin resmi web sitesinden alınan verilere göre 2017 yılsonu itibariyle Burdur ilinde 392, Isparta ilinde 630, Antalya ilinde ise 5570 banka çalışanı bulunmaktadır (TBB, 2018). Bu sayılar göz önüne alındığında araştırmada tam sayıma gidilmesi rasyonel gözükmediğinden örnekleme yöntemine başvurulmuştur.

Araştırmanın örnekleme ise Burdur, Isparta ve Antalya (Batı Akdeniz Bölgesi) illerinde bulunan 18 farklı kamu ve özel sektör banka şubelerinde farklı kademelerde görev yapan banka çalışanlarından kartopu örnekleme yöntemi ile 420 kişilik bir örneklem üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Zincir örnekleme olarak da adlandırılan kartopu örneklemede örneklem katılımcılardan alınacak referanslarla büyütülür. Referanslarla yeni birimlere gidilmesi katılımcıların tecrübe, düşünce ve tutumlarını paylaşmaları noktasında etkili olmaktadır. Bu örnekleme yöntemi hassas konular ya da özel, nadir olgularda doğru birimlere ulaşılmasını sağlaması açısından önemlidir (Baş ve Akturan, 2017: 229-230). 20 anket kayıp veriler nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. 400 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Katılımcılara demografik bilgilerinde yer aldığı toplam 88 ifadeden oluşan anket formları elden ve e-mail aracılığıyla dağıtılmıştır. Ayrıca çevrimiçi anket formundan da yararlanılmıştır. Katılımcıların anket sorularına ilişkin anlayamadıkları yerler olduğunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anket formlarını dağıtma ve toplama süresi Ocak 2018 ve Haziran 2018 tarihleri arasında altı aylık bir zamanda gerçekleşmiştir. Ayrıca hem nitel hem de nicel araştırmada banka işletmelerinde tam zamanlı çalışan beyaz yakalılar araştırma kapsamına alınmış, stajyer ve yarı zamanlı çalışanlar ile güvenlik ve temizlik personelleri veri toplama sürecine dahil edilmemiştir.

Örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. 400 katılımcıdan oluşan örneklemin %46'sı (n=184) kadınlardan ve %53,3'ü (n=213) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %26,5'inin (n=106) bekar, %68,5'inin (n=274) evli, %5'inin (n=20) boşanmış veya dul olduğu görülmektedir. Cinsiyet ve medeni duruma ilişkin katılımcıların frekans dağılımı Tablo 4'de yer almaktadır.

**Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	184	46
Erkek	213	53,3
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	106	26,5
Evli	274	68,5
Diğer	20	5

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında % 52,3'ünün (n=209) 26-35 yaş arası, %31,5'inin (n=126) 36-45 yaş arası, %12,3'ünün (n=49) 18-25 yaş arası ve %4'ünün (n=16) 46 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Yaşa göre katılımcıların frekans dağılımı Tablo 5'de yer almaktadır.

**Tablo 5: Katılımcıların Yaşa Göre Frekans Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Yaş</b>		
18-25	49	12,3
26-35	209	52,3
36-45	126	31,5
46 ve üzeri	16	4

Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında % 32,5'inin (n=130) 6-10 yıl arası, %29,5'inin (n=118) 11-15 yıl arası, %28,5'inin (n=114) 1-5 yıl arası ve %9,5'inin (n=38) 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Hizmet süresine göre katılımcıların frekans dağılımı Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6: Katılımcıların Hizmet Süresine Göre Frekans Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Hizmet Süresi</b>		
1-5 yıl	114	28,5
6-10 yıl	130	32,5
11-15 yıl	118	29,5
16 yıl ve üzeri	38	9,5

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin bilgilere Tablo 7'de yer verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %6'sının (n=24) lise, %13,3'ünün (n=53) önlisans, %69'unun (n=276) lisans, %11,8'inin (n=47) lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise	24	6
Önlisans	53	13,3
Lisans	276	69
Lisansüstü	47	11,8

Katılımcıların unvan bilgileri değerlendirildiğinde %4'ünün (n=16) şube müdürü, %26,8'inin (n=107) yönetmen-yetkili, %36,8'inin (n=147) yönetmen yardımcısı-yetkili yardımcısı ve %32,5'inin (n=130) asistan-banko görevlisi olduğu görülmektedir. Katılımcıların unvan bilgilerine ilişkin bilgilere Tablo 8'de yer verilmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Unvan Bilgilerine Göre Frekans Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Unvan</b>		
Şube Müdürü	16	4
Yönetmen- Yetkili	107	26,8
Yönetmen Yrd.- Yetkili Yrd.	147	36,8
Asistan - Banko Görevlisi	130	32,5

Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımları incelendiğinde %40,5'inin (n=162) çocuk sahibi olmadıkları, %28,8'inin (n=115) tek çocuklarının olduğu, %25'inin (n=100) iki çocuk sahibi oldukları ve %3,8'inin (n=15) ise üç ve daha fazla sayıda çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Çocuk sayısına göre katılımcıların frekans dağılımı Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9: Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımı**

	Frekans	%
<b>Çocuk Sayısı</b>		
Yok	162	40,5
1	115	28,8
2	100	25
3 ve daha fazla	15	3,8

Katılımcıların %34,5'inin (n=138) kamu bankası çalışanı %65,3'ünün de (n=261) özel banka çalışanı olduğu görülmektedir. Banka türüne göre katılımcıların frekans dağılımı Tablo 10'de yer almaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Banka Türüne Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	%
<b>Banka Türü</b>		
Kamu	138	34,5
Özel	261	65,3

#### 4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla uygulanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde duygusal iyi oluş ölçeği, prososyal hizmet davranışları ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. İkinci bölümde ise, nitel araştırma aşamasında elde edilen; işyeri arkadaşlığı, işin kendisi, yönetici desteği, çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri, adalet algısı ve hedef algısı ile ilgili ölçüm araçları kullanılmıştır. Ölçüm araçlarında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili maddeler 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Likert tipi ölçekleri diğer ölçeklere göre daha kolay ve kullanışlıdır. Bu nedenle tutum ölçekleri içinde Likert tipi ölçeklerin daha sık tercih edildiği bilinmektedir. Son bölümde ise katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, hizmet süresi, çocuk sayısı ve çalışılan banka türü gibi demografik özellikleri içeren sekiz soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu örneği EK-3’de verilmiştir.

Nitel araştırma bulguları ile elde edilen işyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicilerine yönelik temaların her biri gerekli yapılandırma çalışmalarından geçerek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Nitel araştırmadan elde edilen temaların ortaya konulmasının ardından bu temalara ilişkin katılımcı ifadelerine başvurarak, ölçek ifadelerinin oluşturulması ile ilgili aşamaya geçilmiştir. Ölçüm aracı için geliştirilen ifadeler, nitel araştırmada elde edilen veriler ve önceki araştırmalarda vurgulanan faktörler dikkate alınarak türetilmiştir. Geliştirilen ölçek ifadelerinin ilgili değişkeni ölçüp ölçmediğini, ifadelerin uygun olup olmadığını, anlaşılabilirliğini, yanlılık taşıyıp taşımadığını, yazım dilinin hedef kitleye uygun olup olmadığını, ilgili ifadelerin ilgili boyutları temsil edip etmediğini anlamak ve ölçüm aracını bütünsel olarak irdelemek



adına örgütsel davranış alanında uzman üç akademisyene görüşleri için sunulmuştur. Ayrıca doktora tez sürecini yakından takip eden doktora tez izleme jürisi tarafından da ölçek ifadelerinin nihai hali kontrol edilmiştir. Uzman araştırmacılardan ve doktora tez jüri üyeleri tarafından alınan öneriler doğrultusunda, ölçüm aracını oluşturacak olan ifadelerin eksik ve hatalı görülen yanları düzeltilmiş, ifadeler arasında anlam bütünlüğünü bozan ve aynı anlamı taşıyıp birden fazla yazılmış ifadeler ölçüm aracından çıkarılmıştır.

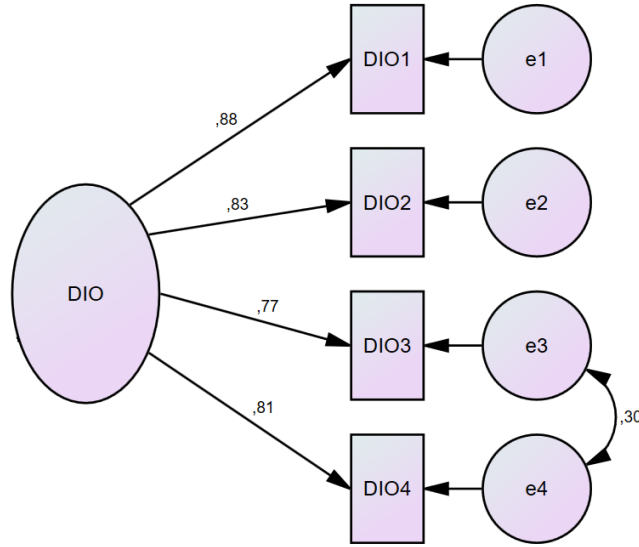
Madde geliştirme sürecinde olumsuz (ters) maddelerin aynı faktör üzerinde daha az faktör yükü aldığı ve sistematik hataya yol açtığı kanıtlanmıştır (Jackson vd., 1993: 755; Schmitt ve Stults, 1985: 369). Ayrıca ters kodlanan maddelerin aynı faktör üzerinde olumlu yazılmış maddelere göre daha düşük faktör yükleri aldığı ifade edilmektedir (Hinkin, 1995: 972). Bu aşamalar sonrasında “işyeri arkadaşlığı” 6 madde, “işin kendisi” 11 madde, “yönetici desteği” 8 madde, “çalışma koşulları” 8 madde, “ödül ve takdir” 5 madde, “müşteri ilişkileri” 3 madde “adalet algısı” 4 madde “hedef algısı” 6 madde olarak belirlenmiştir. Diğer değişkenlere ilişkin ölçüm araçlarıyla birlikte kartopu yöntemiyle belirlenen örneklem üzerinde veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir.

#### 4.5.1. Duygusal İyi Oluş Ölçeği

Araştırmada kullanılan duygusal iyi oluş ölçeği Psychiatric Research UNIT, WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital tarafından geliştirilmiş ve işyeri için uyarlanmıştır (Snoek, 2006). Ölçek, 5’li Likert türü derecelmeyi (1:Hiç Katılmıyorum...5: Tamamen Katılıyorum) kullanan toplam beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki dört ifade olumlu, bir ifade ise olumsuzdur. Ölçek Alparslan (2016) tarafından kullanılmış ve iç tutarlılık katsayısı 0.868 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada da duygusal iyi oluş ölçeğinin güvenilirliği hesaplanmış, ters sorulmuş olan soru, güvenilirliği bozduğu için yapıdan çıkartılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) 0.904 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin daha önceden geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldığından bu çalışmada duygusal iyi oluş ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Şekil 6’da doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan modele yer verilmiştir. AMOS programının önerdiği e3 ve e4 hata varyansları arasına

kovaryanslar koyulması sonucunda model uyum iyilik değerlerinin iyileştiği görülmüştür.



**Şekil 6: Duygusal İyi Oluş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**

Doğrulayıcı faktör analizi ile kurulan modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyilik değerlerine bakılarak yapılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1984: 155). CMIN/df, RMSEA, AGFI, GFI, CFI ve NFI gibi farklı uyum iyilik değerlerine bakılarak ölçeğin toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığı anlaşılmaktadır. Tablo 8’de, ölçeğe ait uyum iyilik değerleri yer almaktadır. Buna göre; CMIN/df, AGFI, GFI, CFI ve NFI değerleri modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA değerinin ise kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 11: Duygusal İyi Oluş Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları**

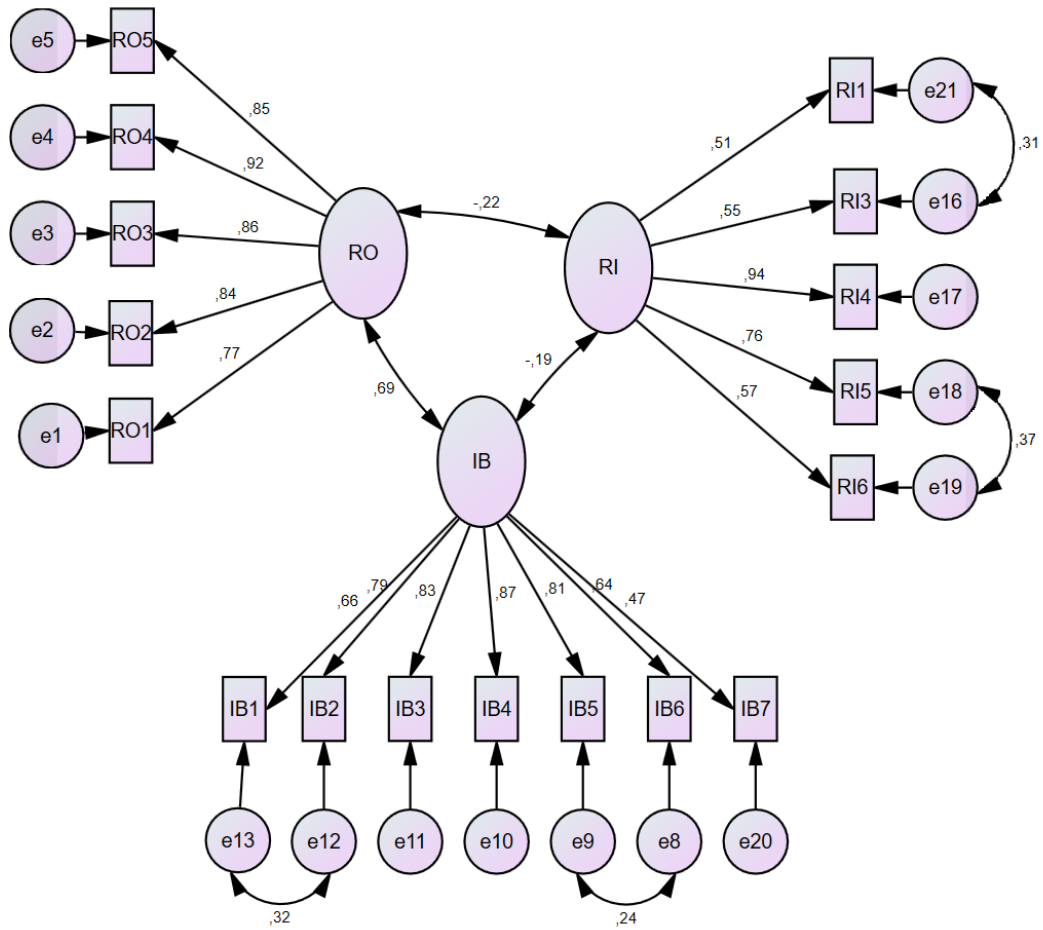
Duygusal İyi Oluş Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları					
Kabul Edilebilir: $3 < X^2/df < 5$ , AGFI > 0,90, GFI > 0,90, CFI > 0,90, NFI > 0,90, RMSEA < 0,08					
İyi Uyum: $X^2/df < 3$ , AGFI > 0,95, GFI > 0,95, CFI > 0,95, NFI > 0,95, RMSEA < 0,05					
CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
2,027	0,961	0,983	0,994	0,987	0,051

#### 4.5.2. Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği

Prososyal hizmet davranışı ölçeği; Ackfeldt ve Wong (2006)’ dan alınmış ve Soydemir ve Özdaşlı (2014) tarafından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. ‘Rol Ötesi

Hizmet Davranışı', 'Rol İçi Hizmet Davranışı' ve 'İşbirliği Davranışları' olmak üzere 3 boyuttan ve 20 maddeden oluşan ölçek 1: Hiç Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum ölçek aralığında değerlendirilmiştir. Ölçek Soydemir ve Özdaşlı (2014) çalışmasında güvenilirliği rol ötesi hizmet davranışı boyutu için 0,838 rol içi hizmet davranışı boyutu için 0,827 işbirliği davranışları boyutu için 0,920 bulunmuştur. Bu çalışmada ise aynı ölçeğin güvenilirliği 0.846 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 7'de ölçeğin doğrulayıcı faktör analizini yapmak üzere oluşturulan model yer almaktadır.



**Şekil 7: Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**

Model uyum iyiliği değerleri yeterli olmadığı için faktör yükleri 0,40'ın altında olan 3 madde çıkarılmıştır. AMOS programının önerdiği e8 ve e9, e12 ve e13, e18 ve e19, e16 ve e21 hata varyansları arasına kovaryanslar koyulması sonucunda, model uyum

iyilik değerlerinin iyileştiği görülmüştür. Tablo 12’da verilen sonuçlar modifiye edilmiş modele aittir.

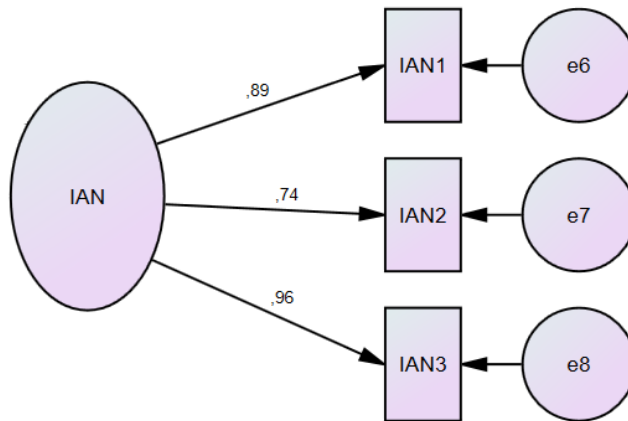
**Tablo 12: Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları**

Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları					
Kabul Edilebilir: $3 < X^2/df < 5$ , $AGFI > 0,90$ , $GFI > 0,90$ , $CFI > 0,90$ , $NFI > 0,90$ , $RMSEA < 0,08$					
İyi Uyum: $X^2/df < 3$ , $AGFI > 0,95$ , $GFI > 0,95$ , $CFI > 0,95$ , $NFI > 0,95$ , $RMSEA < 0,05$					
CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
3,487	0,904	0,920	0,935	0,912	0,079

### 4.5.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeği Cammann ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen, 3 maddeli tek faktörlü ölçektir. Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmaya katılanlar, ankette yer alan sorulara 5’li Likert ölçeğine göre katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir (örnek; “sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum” 1:hiç katılmıyorum ....5:tamamen katılıyorum). Türkiye’de, Gürbüz ve Bekmezci’nin (2012) yaptığı çalışmada, bu ölçeğin geçerliliği kanıtlanmış ve güvenilirlik katsayısının  $\alpha=,90$  olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da, ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=,890$  olarak bulunmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanması için oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 8’de yer almaktadır.



**Şekil 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli**

Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığı CMIN/df, RMSEA, AGFI, GFI, CFI ve NFI değerlerine bakılarak anlaşılmaktadır. Tablo 13’de yer alan uyum iyiliği değerleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları**

<b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları</b>					
<b>Kabul Edilebilir: <math>3 &lt; X^2/df &lt; 5</math>, AGFI &gt; 0,90, GFI &gt; 0,90, CFI &gt; 0,90, NFI &gt; 0,90, RMSEA &lt; 0,08</b>					
<b>İyi Uyum: <math>X^2/df &lt; 3</math>, AGFI &gt; 0,95, GFI &gt; 0,95, CFI &gt; 0,95, NFI &gt; 0,95, RMSEA &lt; 0,05</b>					
CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
3,365	0,932	0,968	0,984	0,977	0,077

#### **4.5.4. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği**

İş yeri Arkadaşlığı Ölçeği 6 maddeden oluşmaktadır. Keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,829 olarak bulunmuştur. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır. Faktör analizi ve varimax döndürme işleminden sonra ölçeğinin öz değeri (eigenvalue) birden büyük tek boyut olarak belirlenmiş olup, toplam varyansın %59,817’sini açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0,861 olarak bulunmuştur. Ayrıca normal dağılıma uyup uymadığına çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden bakılmıştır. Bu değerlerin -1,5 ve + 1,5 aralığında yer aldığı görülmüş ve normal dağılım varsayımı da sağlanmış kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 148). Analiz sonrası maddelere ilişkin faktör yük değerleri, faktörlere ait iç tutarlılık katsayısı, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki tablo 14’de özetlenmiştir.

**Tablo 14: İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları**

Madde No	Maddeler	Faktör Yükleri
İARK1	İş yeri arkadaşlarımızla iş molalarında (öğle yemeklerinde, çay kahve aralarında) birlikte zaman geçiririz.	,810
İARK2	İş yeri arkadaşlarımızla ekip ruhu içinde çalışıyoruz.	,796
İARK3	İş yeri arkadaşlarımızla özel günlerde (düğün, doğum günü vs.) birbirimize sürprizler yaparız.	,792
İARK4	İş yeri arkadaşlarımızla aramızda olumlu bir iletişim vardır.	,791
İARK5	İş yeri arkadaşlarımızla olan rekabette ahlaki/etik boyutta oluruz.	,780
İARK6	İş yeri arkadaşlarımızla iş dışında (piknik, eğlence, akşam ziyaretleri, halı saha, yemek organizasyonlarında) birlikte zaman geçiririz.	,662
	Özdeğer	3,589
	Açıklanan Varyans %	59,817
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )	,861
	Skewness	-,438
	Kurtosis	,111

#### 4.5.5. İşin Kendisi Ölçeği

İşin Kendisi Ölçeği onbir maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin KMO değeri 0,808 olarak bulunmuştur. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır. Yapılan keşfedici faktör analizi ve varimax döndürme işlemi sonrası ölçeğinin öz değeri (eigenvalue) birden büyük iki boyut olarak belirlenmiş olup, toplam varyansın %62,515'sini açıklamaktadır. Faktör analizi sonrası belirlenen iki boyut 'İş Tatmini' ve 'İş Stresi' olarak tanımlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha 0,824 olarak bulunmuştur. Ölçekte güvenilirliği düşüren maddenin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca faktörün normal dağılıma uyup uymadığına çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden bakılmıştır. Bu değerler -1,5 ve + 1,5 aralığında oldukları için normal dağılım varsayımı da sağlanmış durumdadır. Analiz sonrası maddelere ilişkin faktör yük

değerleri, faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki tablo 15’de özetlenmiştir.

**Tablo 15: İşin Kendisi Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları**

Madde No	Maddeler	Faktör Yükleri	
		1	2
İT1	İşim, severek yaptığım bir iştir.	,850	
İT2	İşim bana başarı duygusunu tattırmaktadır.	,840	
İT3	İşim, benim için değerlidir.	,817	
İT4	İşim bana yeteneklerimi kullanma fırsatı vermektedir.	,791	
İT5	Yaptığım işin karşılığını manevi boyutta aldığımı düşünüyorum	,738	
İT6	İşim, bana mesleki itibar sağlar.	,720	
İT7	Yaptığım işin karşılığını maddi boyutta aldığımı düşünüyorum.	,647	
İT8	İşim eğitimini gördüğüm bir iştir.	,563	
İS1	İşim, rekabete dayalı bir iştir.		,915
İS2	İşim, finansal risk içerir.		,860
İS3	İşim, stres içerir.		,850
	Özdeğer	4,542	2,335
	Açıklanan Varyans %	41,289	21,226
	Skewness	-,436	-,916
	Kurtosis	,179	,095
	Toplam Açıklanan Varyans %		62,515
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )		,824

#### 4.5.6. Yönetici Desteği Ölçeği

Yönetici Desteği Ölçeği sekiz maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin KMO değeri 0,892 ve Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır. Keşfedici faktör analizinde varimax döndürme işleminden sonra ölçeğinin öz değeri (eigenvalue) birden büyük tek boyut olarak belirlenmiş olup, toplam varyansın %67,611’ini açıklamaktadır. Faktör yüklerine bakıldığında tümünün 0,60’ın üzerinde olduğu görülmektedir. Böylece ölçeğin yapısal geçerlilik varsayımı doğrulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri 0,931 olarak bulunmuştur. Ölçekte güvenilirliği düşüren maddenin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca faktörün normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmış, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ve + 1,5 aralığında olduğu

görülmüştür. Normal dağılım varsayımı da sağlanmış durumdadır. Analiz sonrası maddelere ilişkin faktör yük değerleri, faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki tablo 16’da özetlenmiştir.

**Tablo 16: Yönetici Desteği Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları**

Madde No	Maddeler	Faktör Yükleri
YD1	Yöneticimiz işimiz ile ilgili sorunlarda bize her zaman destek olur.	0,860
YD2	Yöneticimiz hem üst yönetime hem de müşterilere karşı gerektiğinde bizi savunur.	0,848
YD3	Yöneticimiz iş ile ilgili ihtiyaç duyduğumuz her türlü yetkiyi bize verir.	0,847
YD4	Yöneticimiz arkadaşlarımızla aramızda ekip ruhunu destekler.	0,836
YD5	Yöneticimiz başarılarımızı takdir eder.	0,836
YD6	Yöneticimiz sağlık ve mutluluk gibi özel yaşantımızla ilgilenir.	0,827
YD7	Yöneticimiz güler yüzlü ve samimi davranışlar ile bizi motive eder.	0,799
YD8	Yöneticimiz iş ile ilgili ihtiyaç duyduğumuz her türlü ekipmanları bize sağlar.	0,715
	Özdeğer	5,409
	Açıklanan Varyans %	67,611
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )	0,931
	Skewness	-0,364
	Kurtosis	0,095

#### 4.5.7. Çalışma Koşulları Ölçeği

Çalışma Koşulları Ölçeğinde toplamda sekiz madde bulunmaktadır. Keşfedici faktör analizi ve varimax döndürme işlemi yapıldıktan sonra ölçeğin öz değeri (eigenvalue) birden büyük iki boyut belirlenmiş olup, toplam varyansın %64,577’sini açıklamaktadır. Ancak ÇK8 şeklinde numaralandırılmış olan 8. maddenin her iki faktöre de yüklendiği ve tam ayrışmadığı belirlenmiştir. İlgili maddenin çıkarılması sonucu yapılan faktör analizinde veri seti tek boyuta ayrışmış olup toplam varyansın %55,051’ini açıklamaktadır. Ayrıca yapılan güvenilirlik analizinde yine aynı maddenin güvenilirliği olumsuz yönde etkilediği belirlenmiş ve bu maddenin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Bu işlemlerden sonra yapılan faktör analizinde faktör yüklerinin tamamı 0,50 nin üzerinde bulunmuştur. İlgili maddenin çıkarılmasından sonra yapılan



güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin 0,825'ten 0,863'e yükseldiği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.816 gibi yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak hesaplanmıştır. Barlett Sphericity testi sonuçları da (1311,162) anlamlıdır. Böylece maddelerin ilgili faktöre doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Ayrıca normal dağılıma uygunluğuna bakılmış (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,50 ve +1,50 aralığında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla normal dağılım varsayımı da sağlanmıştır. Maddelere ilişkin faktör yük değerleri, faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki tablo 17'de gösterilmektedir.

**Tablo 17: Çalışma Koşulları Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı**

Madde No	Maddeler	Faktör Yüklere
ÇK1	İş yerimin çalışma saatleri uygulamasından memnunum.	0,813
ÇK2	İş yerimizde uygulanan fazla mesai sisteminden memnunum.	0,799
ÇK3	İş yerimizde kariyer için gerekli destekler verilmektedir.	0,786
ÇK4	İş yerimdeki ücret sisteminden memnunum.	0,760
ÇK5	İş yerimizde yürütülen işlerde departmanlar arasında uyum içinde takım ruhu ile hareket edilmektedir.	0,722
ÇK6	İş yerimizde mesleki eğitim için gerekli destekler verilmektedir.	0,707
ÇK7	Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb) yeterli düzeydedir.	0,583
	Özdeğer	3,854
	Açıklanan Varyans %	55,051
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )	0,863
	Skewness	-0,178
	Kurtosis	0,245

#### 4.5.8. Ödül ve Takdir Ölçeği

Ödül ve Takdir Ölçeği beş maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin KMO değeri 0,728 bulunmuş ve Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi ve varimax döndürme işlemi sonrasında ölçeğinin öz değeri (eigenvalue) birden büyük tek boyut olarak belirlenmiş olup, toplam varyansın %65,696'sını açıklamaktadır. Faktör yüklerine bakıldığında tümünün 0,60' ın üzerinde olduğu görülmektedir. Böylece ölçeğin

yapısal geçerlilik varsayımı doğrulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0,868 olarak bulunmuştur. Güvenilirliği düşüren maddenin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca faktörün normal dağılıma uygunluğu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden bakılmıştır. Bu değerlerin -1,5 ve + 1,5 aralığında olduğu görülmüş ve normal dağılım varsayımı da sağlanmış kabul edilmiştir. Analiz sonrası maddelere ilişkin faktör yük değerleri, iç tutarlılık katsayısı, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki tablo 18’de özetlenmiştir.

**Tablo 18: Ödül ve Takdir Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı**

Madde No	Maddeler	Faktör Yükleri
ÖT1	İş yerimde maddi nitelikli (prim, hediye çeki, tatil bileti vb) ödüller verilmektedir.	0,800
ÖT2	İş yerimde sosyal nitelikli (takdir, teşekkür vb) ödüller verilmektedir.	0,844
ÖT3	İşyerimde yetki artırımları yapılmaktadır.	0,853
ÖT4	İşyerimde terfi uygulaması adil bir şekilde yapılmaktadır	0,785
ÖT5	İş yerimde ödül sistemi adil bir şekilde uygulanmaktadır.	0,767
	Özdeğer	3,285
	Açıklanan Varyans %	65,696
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )	0,868
	Skewness	-,402
	Kurtosis	-,012

#### 4.5.9. Müşteri İlişkileri Ölçeği

Müşteri İlişkileri Ölçeği üç maddeden oluşmaktadır. KMO değeri 0,456 olarak hesaplanmıştır. Ancak Field (2000) KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini KMO < 0,50 için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini ifade etmiştir. Ancak Pett, Lackey ve Sullivan (2003), örneklem genişliği ne olursa olsun olumsuz maddelerin veri kümesinden çıkartılmasıyla örnekleme faktörlenebilir hale getirilebileceğini ifade etmişlerdir. Ölçekde yer alan Mİ2 kodlu olumsuz ifadenin çıkartılması sonrası yapılan analizde KMO değeri 0,500 şeklinde alt sınıra yükselmiştir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ( $p < 0,005$ ). Ölçeğinin öz değeri (eigenvalue) birden büyük tek boyut olarak belirlenmiş olup, toplam varyansın %63,528’ini açıklamaktadır. Maddelerin faktör yüklerine bakıldığında 0,70’ in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0,426 olarak bulunmuştur. Bu değer güvenilirliği

düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca faktörün normal dağılım varsayımı sağlanmış durumdadır (Tabachnick ve Fidell, 2013: 148). Analiz sonrası maddelere ilişkin faktör yük değerleri, iç tutarlılık katsayısı, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki Tablo 19’da özetlenmiştir.

**Tablo 19: . Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı**

Madde No	Maddeler	Faktör Yükleri
Mİ1	İş yerimde müşteriler sıklıkla bana olumlu geri bildirimde bulunurlar.	0,797
Mİ3	İş yerimde örgütsel yapı müşterilerin faydası üzerine kurulmuştur.	0,797
	Özdeğer	1,271
	Açıklanan Varyans %	63,528
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )	0,426
	Skewness	-,336
	Kurtosis	,045

#### 4.5.10. Adalet Algısı Ölçeği

Adalet Algısı Ölçeğinin KMO değeri 0,673, Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır. Faktör analizi ve varimax döndürme işlemi yapıldıktan sonra Adalet Algısı ölçeğinin öz değeri (eigenvalue) birden büyük tek boyut olarak belirlenmiş olup, toplam varyansın %58,946’sını açıklamaktadır. Faktörü oluşturan maddelerin faktör yüklerine bakıldığında 4. maddenin problemlili olduğu görülmüştür. Ölçekte olumsuz ifade olarak yer alan bu maddenin güvenilirliği de düşürmesi nedeniyle ölçekten çıkartılması uygun görülmüştür. İlgili maddenin ölçekten çıkarılması sonrasında yapılan analizde KMO değeri 0,689 ve açıklanan varyans %77,098’ e yükselmiştir. Güvenilirlik analizinde de Cronbach’s Alpha değeri 0,572’den 0,850’ye yükselmiştir. Maddelere ilişkin faktör yük değerleri, faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki tablo 20’de gösterilmektedir. Ayrıca çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerin -1,50 ve +1,50 aralığında kaldığı görülmüş ve verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

**Tablo 20: Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı**

Madde No	Maddeler	Faktör Yükleri
AA1	İş yerimde performans ölçümü adil bir şekilde yapılır.	0,891
AA2	İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırsınız.	0,919
AA3	Bu sektörde diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,82
	Özdeğer	2,313
	Açıklanan Varyans %	77,098
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )	0,85
	Skewness	-0,047
	Kurtosis	-0,218

#### 4.5.11. Hedef Algısı Ölçeği

Hedef Algısı Ölçeğinin KMO değeri 0,760, Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır. Faktör analizi ve varimax döndürme işlemi sonrasında ölçeğinin öz değeri (eigenvalue) birden büyük iki boyut belirlenmiş ve toplam varyansın %67,918'ini açıklamaktadır. Güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçekte olumsuz ifade olarak yer alan iki maddenin güvenilirliği düşürmesi nedeniyle ölçekten çıkartılması uygun görülmüştür. İlgili iki maddenin ölçekten çıkarılması sonrasında yapılan analizde KMO değeri 0,812'ye yükselmiş olup, ölçek tek faktöre indirgenmiş ve açıklanan varyans %69,820'ye yükselmiştir. Güvenilirlik analizinde de Cronbach's Alpha değeri 0,654'den 0,855'e yükselmiştir. Maddelere ilişkin faktör yük değerleri, faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki tablo 21'de gösterilmektedir. Ayrıca bu faktörlerin normal dağılıma uygunluğuna çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden bakılmıştır. Bu değerlerin -1,50 ve +1,50 aralığında kaldığı görülmüş ve verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

**Tablo 21: Hedef Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayısı**

Madde No	Maddeler	Faktör Yükleri
HA1	İş yerimde ulaşamayacak bireysel hedefler belirlenir.	0,834
HA2	İş yerimde bireysel hedefleri gerçekleştirme konusunda psikolojik baskı uygulanır.	0,888
HA3	Bireysel hedefleri gerçekleştiremediğimizde bazı yaptırımlara (uyarı, tayin, görev değişikliği vb.) maruz kalırız.	0,827
HA4	İş yerimizde üzerimizdeki hedef baskısı stres içinde olmamıza neden olur.	0,791
	Özdeğer	2,793
	Açıklanan Varyans %	69,82
	İç Tutarlılık Katsayısı ( $\alpha$ )	0,855
	Skewness	-0,347

#### 4.6.Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerden daha önceki araştırmalarda geçerliliği yapılmış olan ölçeklere AMOS (16.0) programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Nitel araştırma verileri ile geliştirilen ölçüm araçları için de SPSS (22.0) programı ile keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçekler iyileştirmeler sonucunda analize hazır hale getirilmiştir. Müşteri ilişkileri ölçeği güvenilirliği düşük bulunması nedeniyle analizlerden çıkartılmıştır. Değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve değer aralıkları incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla da korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştırmak için yapısal eşitlik modellemesi ve yol analizi uygulanmıştır. Son olarak da demografik değişkenlere göre fark analizleri gerçekleştirilmiştir.

##### 4.6.1. Betimleyici İstatistikler

Değişkenlere ait minimum, maksimum, ortalama değerleri ve standart sapmalarını gösteren istatistikler Tablo 22' de sunulmuştur.

Banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeylerinin görece yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=3,54; ss.=0,92) Ayrıca çalışanların iş stresi düzeylerinin iyi oluş düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=4,46; ss.=0,59).

Prososyal hizmet davranışı faktörlerine bakıldığında her üç boyutun da puan ortalamaları ortalamanın üzerindedir. Bu kapsamda işbirliği prososyal hizmet davranışı boyutunun puan ortalaması (Ort.=3,87; ss.=0,73) ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı boyutunun puan ortalaması (Ort.=3,75; ss.=0,87) rol içi prososyal hizmet davranış boyutuna kıyasla daha yüksektir. Çalışanların işyerinde prososyal davranış sergileme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşun öncüllerinden işyeri arkadaşlığı (Ort.=3,64; ss.=0,80), yönetici desteği (Ort.= 3,64; ss.=0,84) ve iş tatmini (Ort.=3,52; ss.=0,81) faktörlerine eğilim gösterdikleri görülmektedir. İşten ayrılma niyeti puan ortalamasının da (Ort.= 2,58; ss.=1,05) görece düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 22. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler**

	Min	Max	Ort.	S.S.
1. İşyerinde DİO	1	5	3,54	0,92
2. Rol Ötesi PHD	1	5	3,75	0,87
3. Rol İçi PHD	1	5	2,97	0,88
4. İşbirliği PHD	1	5	3,87	0,73
5. İşten Ayrılma Niyeti	1	5	2,58	1,05
6. İşyeri Arkadaşlığı	1	5	3,64	0,80
7. İş Tatmini	1	5	3,52	0,81
8. İş Stresi	1	5	4,46	0,59
9. Yönetici Desteği	1	5	3,64	0,84
10. Çalışma Koşulları	1	5	3,33	0,81
11. Ödül ve Takdir	1	5	3,38	0,89
12. Adalet Algısı	1	5	3,04	0,98
13. Hedef Algısı	1	5	3,24	0,91

#### 4.6.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon bulguları Tablo 23’de görülmektedir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, işyerinde duygusal iyi oluş ile iş tatmini ( $r=,656$ ;  $p<.001$ ), yönetici desteği ( $r=,562$ ;  $p<.001$ ) ve çalışma koşulları ( $r=,505$ ;  $p<.001$ ) arasında güçlü düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca işyerinde iyi oluşun rol ötesi prososyal hizmet davranışı ( $r=,481$ ;  $p<.001$ ) ve işyeri arkadaşlığı ( $r=,475$ ;  $p<.001$ ) ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisi söz konusudur. İşten ayrılma

niyeti ( $r=-,446$   $p<.001$ ) ve hedef algısı ( $r=-,408$ ;  $p<.001$ ) ile işyerinde duygusal iyi oluş arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Rol ötesi prososyal hizmet davranışı değişkeninin işbirliği prososyal hizmet davranışı ( $r=,639$ ;  $p<.001$ ) ve iş tatmini ( $r=,514$ ;  $p<.001$ ) ile güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca rol ötesi prososyal hizmet davranışı değişkeni yönetici desteği ( $r=,463$ ;  $p<.001$ ), işyeri arkadaşlığı ( $r=,438$ ;  $p<.001$ ) ve çalışma koşulları ( $r=,411$ ;  $p<.001$ ) ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilidir. İşbirliği prososyal hizmet davranışı değişkeninin işyeri arkadaşlığı ( $r=,539$ ;  $p<.001$ ) ile pozitif yönlü güçlü ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işyerinde pozitif arkadaş ilişkileri, yönetici desteği ve iyi çalışma koşullarına sahip çalışanların rol ötesi ve işbirliği prososyal hizmet davranışı sergilemeye eğilimli olacakları anlaşılmaktadır.

İş tatmininin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin çalışma koşulları ( $r=,685$ ;  $p<0,01$ ) ile olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş tatminin yönetici desteği, işyeri arkadaşlığı, ödül-takdir ve adalet algısı değişkenleriyle ilişkisi değişik oranlarda anlamlı ve pozitif yönlü bulunurken, işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ( $r= -,483$ ;  $p<0,01$ ). İş stresinin de işbirliği prososyal hizmet davranışı ( $r=,244$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $r=,152$ ;  $p<0,01$ ) ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Adalet algısının diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin çalışma koşulları ( $r=,688$ ;  $p<0,01$ ) ile olduğu görülmektedir. Bununla birlikte adalet algısı değişkeninin ödül ve takdir ( $r=,624$ ;  $p<0,01$ ), iş tatmini ( $r=,573$ ;  $p<0,01$ ), yönetici desteği ( $r=,559$ ;  $p<0,01$ ) ve işyerinde duygusal iyi oluş ( $r=,431$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleriyle ilişkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Ödül ve takdir değişkeni adalet algısı değişkeni ile güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir ( $r=,661$ ;  $p<0,01$ ). Buradan hareketle örgütsel ortamda pozitif adalet algısına sahip çalışanların iş tatmini ve işyerinde duygusal iyi oluş düzeylerinin daha iyi olacağı çıkarımı yapılabilir.

Son olarak hedef algısının işyerinde duygusal iyi oluş ( $r=-,408$ ;  $p<0,01$ ) ve iş tatmini ( $r=-,307$ ;  $p<0,01$ ) ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile de pozitif yönlü anlamlı ilişkisi söz konusudur.

**Tablo 23: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. İşyerinde DİO	1												
2. Rol Ötesi PHD	,481**	1											
3. Rol İçi PHD	,028	-,142**	1										
4. İşbirliği PHD	,283**	,639**	-,122*	1									
5. İşten Ayr_Niyeti	-,446**	-,306**	,026	-,215**	1								
6. İşyeri Arkadaşlığı	,475**	,438**	-,019	,539**	-,299**	1							
7. İş Tatmini	,656**	,514**	,043	,389**	-,483**	,611**	1						
8. İş Stresi	-,081	,081	-,062	,244**	,152**	,009	-,069	1					
9. Yönetici Desteği	,562**	,463**	-,049	,358**	-,302**	,522**	,633**	,051	1				
10. Çalışma Koşul	,505**	,411**	,028	,295**	-,440**	,457**	,685**	-,126*	,687**	1			
11. Ödül ve Takdir	,398**	,203**	,119*	,204**	-,291**	,418**	,551**	-,032	,544**	,661**	1		
12. Adalet Algısı	,431**	,349**	,057	,223**	-,317**	,408**	,573**	-,156**	,559**	,688**	,624**	1	
13. Hedef Algısı	-,408**	-,251**	,197**	-,090	,254**	-,174**	-,307**	,209**	-,346**	-,280**	-,120*	-,292**	1

\* p&lt;0,05 seviyesinde anlamlı,

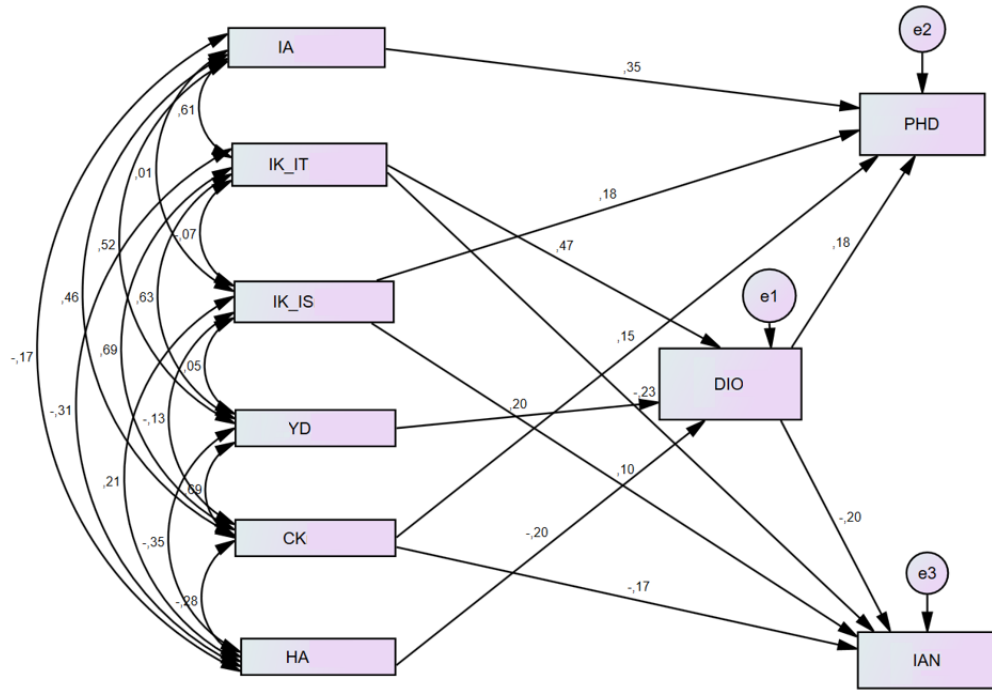
\*\* p&lt;0,01 seviyesinde anlamlı

### 4.6.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin analize dahil edilmesi ile karmaşık araştırma modellerinin tek bir süreçte sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele alınmasını sağlar (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2). Örneklemden elde edilen veri ile kuramsal temelli ilişki örüntülerinin doğrulanması ve parametrik ölçüm hataları dahilinde modellerin test edilmesi söz konusudur (Gürbüz ve Şahin, 2014: 323).

Araştırma modeli kapsamında değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesine başvurulmuştur. Analiz öncesi normallik ve doğrusallık varsayımları sınanmıştır. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +-1,5 aralığında olduğu, yani normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2013: 148). Ayrıca değişkenler arasında korelasyon sorununun olup olmadığı da sınanmıştır. Kurulan model bağlamında doğrusallık varsayımı da sağlanmış bulunmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi şekil 9'da yer almaktadır.





Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modellemesi

Model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında; CMIN/df (2,308), GFI (0,987), AGFI (0,944) CFI (0,991), NFI (0,984), RMSEA (0,057) değerleri modelin iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 24: Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları

Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları					
Kabul Edilebilir: $3 < X^2/df < 5$ , AGFI > 0,90, GFI > 0,90, CFI > 0,90, NFI > 0,90, RMSEA < 0,08					
İyi Uyum: $X^2/df < 3$ , AGFI > 0,95, GFI > 0,95, CFI > 0,95, NFI > 0,95, RMSEA < 0,05					
CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA
2,308	0,987	0,944	0,991	0,984	0,057

Yapısal eşitlik modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadıklarına yönelik yol analizi yapılmış ve analiz sonucunda değişkenler arasındaki yola ilişkin katsayı değerleri ( $\beta$ ), standart hataları (S.E.) ve anlamlılık derecesi (P) Tablo 25 'te sunulmuştur.

**Tablo 25: Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi Sonuçları**

Yol	Yapısal Model	$\beta$	S.E.	P
1	İşyeri Arkadaşlığı → Prososyal Hizmet Davranışı	0,354	0,032	0,000
2	İş Tatmini → İşyerinde Duygusal İyi Oluş	0,472	0,052	0,000
3	İş Tatmini → İşten Ayrılma Niyeti	-0,227	0,086	0,000
4	İş Stresi → Prososyal Hizmet Davranışı	0,178	0,037	0,000
5	İş Stresi → İşten Ayrılma Niyeti	0,098	0,075	0,021
6	Yönetici Desteği → İşyerinde Duygusal İyi Oluş	0,196	0,051	0,000
7	Çalışma Koşulları → Prososyal Hizmet Davranışı	0,151	0,033	0,003
8	Çalışma Koşulları → İşten Ayrılma Niyeti	-0,170	0,076	0,004
9	Hedef Algısı → İşyerinde Duygusal İyi Oluş	-0,196	0,038	0,000
10	İşyerinde Duygusal İyi Oluş → Prososyal Hizmet Davranışı	0,175	0,029	0,000
11	İşyerinde Duygusal İyi Oluş → İşten Ayrılma Niyeti	-0,203	0,065	0,000

Bu sonuçlara göre işyeri arkadaşlığının ( $\beta=0,354$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, iş tatmininin ( $\beta=0,472$ ;  $p<0,05$ ) işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde pozitif, iş tatmininin ( $\beta=-0,227$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. İş stresinin ( $\beta=0,178$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, iş stresinin ( $\beta=0,098$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif, yönetici desteğinin ( $\beta=0,196$ ;  $p<0,05$ ) işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde pozitif anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Çalışma koşullarının ( $\beta=0,151$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, çalışma koşullarının ( $\beta=-0,170$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, hedef algısının ( $\beta=-0,196$ ;  $p<0,05$ ) işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde negatif anlamlı etkisi bulunmaktadır. İşyerinde duygusal iyi oluşun ( $\beta=0,175$ ;  $p<0,05$ ) prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif ve işyerinde duygusal iyi oluşun ( $\beta=-0,203$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırma modelinde belirlenen; **H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>** hipotezleri **desteklenmiştir**. **H<sub>1</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>7</sub>** hipotezleri **desteklenmemiştir**.

#### 4.6.4. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeylerinde yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, unvan, hizmet süresi, çocuk sayısı ve çalışılan banka türü gibi demografik değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere t testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Analizlerden önce gerekli

varsayımlar sağlanmıştır. Ayrıca varyansların homejenliğine de bakılmış ve varyansların homojen olduğu görülmüştür ( $p>0,05$ ).

**Tablo 26: Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Sonuçları**

<b>Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Sonuçları</b>			
<b>Değişkenler</b>	<b>P</b>	<b>F</b>	<b>T</b>
Cinsiyet	0,157		1,417
Unvan	0,105	2,059	
Öğrenim Düzeyi	0,525	0,747	
Çocuk Sayısı	0,127	1,911	
Yaş	<b>0,005</b>	7,527	
Medeni Durum	<b>0,005</b>	5,172	
Hizmet Süresi	<b>0,029</b>	2,74	
Banka Türü	<b>0,038</b>		-2,084

Çalışanların işyerinde duygusal iyi oluş düzeyinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ). Banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların işyerinde duygusal iyi oluş düzeyinin unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeyi unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların öğrenim düzeyi değişkenine göre işyerinde duygusal iyi oluş hallerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş hali öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların işyerinde duygusal iyi oluş düzeyinin, çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark,

istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeyi çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların yaşları ile işyerinde duygusal iyi oluş düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinde anlamlı fark olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan ileri analiz Scheffe testine göre bu fark 46 ve üzeri yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Banka çalışanlarından 18-25 yaş grubunun işyerinde duygusal iyi oluş düzeyinin 26-35 yaş grubu duygusal iyi oluş düzeyinden daha yüksek olduğu; 46 ve üzeri yaş grubu duygusal iyi oluş düzeyinin ise 36-45 yaş grubu duygusal iyi oluş düzeyinden oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların işyerinde duygusal iyi oluş düzeyinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bir başka ifadeyle banka çalışanlarının işyeri duygusal iyi oluş düzeyi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bekar banka çalışanlarının evli çalışanlara oranla işyerinde duygusal iyi oluş ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 'diğer' grubunda yer alan (boşanmış veya eşi vefat etmiş) banka çalışanlarının işyeri duygusal iyi oluş ortalamalarının en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışanlarının hizmet süresi değişkenine göre işyerinde duygusal iyi oluş düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizine göre işyerinde duygusal iyi oluş düzeyi çalışanların hizmet süresi ile anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yapılan Scheffe testi ile de bu farklılığın 16 yıl hizmet süresi ve üzeri yıl olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Yani, 16 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip banka çalışanlarının en düşük işyeri duygusal iyi oluş düzeyine sahip grup olduğu dikkat çekmektedir.

Çalışanların işyerinde duygusal iyi oluş düzeyinin çalışılan banka türü (kamu/özel) değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. ( $p<0,05$ ). Banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeyi çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Özel banka çalışanlarının işyeri

duygusal iyi oluş ortalaması kamu bankası çalışanların işyeri duygusal iyi oluş ortalamasından daha yüksek bulunmuştur.

Demografik değişkenlere göre fark analizleri incelendiğinde; çalışanların cinsiyet, öğrenim düzeyi, unvan ve çocuk sayısına göre işyeri mutluluk düzeylerinin herhangi bir farklılık göstermediği, yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan banka türü açısından da anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda **H<sub>11</sub>** hipotezi **kabul edilmiştir**.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Son zamanlarda iyi oluş kavramı örgütsel davranış alanında da araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve çalışma hayatının önemli bir unsuru olarak ele alınıp incelenmeye başlanmıştır. Yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da insanın mutluluk arayışı kaçınılmazdır. Bu nedenle çalışma yaşamında iyi oluşun belirleyicileri ve örgütsel tutumlar ile ilişkisinin araştırılması söz konusu olmaktadır. Bu araştırmada da işyerinde duygusal iyi oluş kavramı konusundaki anlayışı derinleştirmek esas alınmıştır. İşyerinde duygusal iyi oluşu merkeze alarak, belirleyici faktörleri ile prososyal hizmet davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini bir model çerçevesinde incelemek amaçlanmıştır.

Çalışmada nitel ve nicel olmak üzere birbirine bağlı iki araştırma yer almaktadır. İlk olarak işyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicilerini keşfetmeye yönelik nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluşlarını olumlu etkileyen faktörlerin; işyeri arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler, işin kendisinden duyulan memnuniyet, yönetici ile olumlu iletişim, iyi çalışma koşulları, alınan ödül ve takdirler, olumlu müşteri geribildirimleri ve hedeflere ulaşmak ile ilgili olduğu bulgulanmıştır. İşyerinde duygusal iyi oluşu olumsuz etkileyen faktörlerin ise paralel şekilde olumsuz çalışma koşulları, yapılan işi sevmeme, çalışma ilişkilerinde rekabet, hedef baskısı, olumsuz yönetici ve müşteri tavrı ve algılanan adaletsizlik ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda nitel araştırma kapsamında işyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicileri; “işyeri arkadaşlığı”, “işin kendisi”, “yönetici desteği”, “çalışma koşulları”, “ödül ve takdir”, “müşteri ilişkileri”, “adalet algısı” ve “hedef algısı” şeklinde sekiz faktör altında ele alınmıştır. Literatürde bu bulgular ile örtüşen çalışmalar mevcuttur. Birleşik Krallık'ta 1063 kişiye yapılan mutluluk araştırmasında, (Happiness At Work Index, 2007) çalışanları işyerinde mutlu eden faktörler; cana yakın ve destekleyici iş arkadaşlıkları, işi eğlenceli ve değerli bulma, iyi bir patron ya da yöneticiye sahip olma, iş ve özel yaşamı dengeli tutma, başarılı bir takımın parçası olabilmek, elde edilen başarılar için takdir edilme ve cazip ücret şeklinde sıralanmıştır. Görüldüğü üzere bu araştırmada da işyeri arkadaşlığı, işin kendisi ve yönetici özelliği ön sırada yer almaktadır. Chan ve Wyatt (2007), Çin'in Şangay kentindeki farklı sektörlerden sekiz örgütten toplam 319 çalışanla yaptığı araştırmasında da; sağlık, güvenlik, takdir edilme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi bireysel ihtiyaçların tatmini, iş tatmini, duygusal bağlılık, ekonomik koşullar ve iş- özel yaşam dengesi işyerinde duygusal iyi oluşun

belirleyicileri olarak görülmüştür. Bu bağlamda hem işin kendisinin hem de çalışma koşullarının önemli olduğu açıktır. Kjerulf (2015), araştırmasında da iş yerinde duygusal iyi oluş için olumlu ilişkilere odaklanmaya vurgu yaparak bu araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikler ortaya koyduğu görülmektedir.

Nicel araştırmada, ortaya konan model çerçevesinde araştırma hipotezleri sınanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesine müşteri ilişkileri ölçeğinin güvenilirliği düşük çıkması nedeniyle dahil edilmemiştir. Ayrıca işin kendisi faktörü, iş tatmini ve iş stresi olarak belirlenen alt boyutları ile yer almıştır. Elde edilen sonuçlara göre işyeri arkadaşlığının prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak işyerinde duygusal iyi oluş ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi saptanmamıştır. İşyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicilerinden biri olarak modele alınan işyeri arkadaşlığının çeşitli araştırmalarda örgütsel tutumlar ile ilişkili olduğu literatürde ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalar işyeri arkadaşlığının mutlulukla pozitif olarak ilişkili (Demir vd., 2012; Demir ve Davidson, 2013; Demir ve Weitekamp, 2007) ve işten ayrılma niyeti ile de negatif olarak ilişkili (Wright ve Bonett, 2007; Mulki vd., 2006; Özbek, 2018) olduğunu ortaya koymuştur. Bridge ve Baxter (1992), işyerinde arkadaşlıkların, eğer doğru şekilde yönetilmezse, çalışan için stres yaratabilecek çeşitli diyalektik gerilimler olduğunu bulmuştur. Gelişimsel bakış açısına dikkat çekerek işyeri arkadaşlıklarının doğası ve işlevlerinin, zaman içinde niteliksel olarak değişeceğini vurgu yapmıştır (Sias ve Cahill, 1998: 276). Ayrıca işyeri arkadaşlığının terfi, ihanet ve örgütsel stres gibi unsurlardan olumsuz etkilendiği saptanmıştır. Dolayısıyla işyeri arkadaşlığını olumsuz etkileyen durumların varlığı duygusal stres ve işten ayrılma niyeti ile ilgili algıları değiştirebileceği belirtilmiştir (Sias vd., 2004: 322). Bu bağlamda bu araştırmada istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin çıkmaması işyeri arkadaşlığını olumsuz etkileyebilecek rekabet ve örgütsel stres gibi unsurların varlığı ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Modelden elde edilen sonuçlara göre iş tatmininin işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde araştırmadan elde edilen bu bulguları destekleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Örneğin, Linz ve Semykina (2012) tarafından beş farklı ülkede farklı sektörlerden 9400 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada işyerinde duygusal iyi oluş ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir

ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Akduman (2015) araştırmasında çalışan mutluluğunu işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ile ilişkisini kuşaklar bazında incelemiştir. Hem “X” hem de “Y” kuşağında işe ilişkin duyuşsal iyilik algısının çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşunu olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalar iş tatmini ile işten ayrılma niyetinin negatif yönde ilişkili (Lambert vd., 2001; Coomber ve Barriball, 2007; Turunç vd., 2010; Koçak ve Yücel, 2018) olduğunu ortaya koymuştur. Görüldüğü üzere çalışanların işyerinde duygusal iyi oluşu ve bağlılıkları için iş ile ilgili memnuniyetleri önem arz etmektedir. Araştırmanın iş stresi ile ilgili sonuçları iş stresinin prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Literatürde bu ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır ancak iş tutumlarının (Limpanitgul vd., 2013) ve iş standardizasyonunun (Tsaur vd., 2014) prososyal hizmet davranışı ile pozitif yönlü ilişkisi ortaya konmuştur. Bu sonuç çalışanları iş deneyimleri süresince iş stresinin bir şekilde rol ötesi veya iş birliği prososyal hizmet davranışına sürüklediği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca iş stresinin işten ayrılma niyeti ile de pozitif yönlü ilişkisi saptanmıştır. Literatürde, iş stresinin işten ayrılma niyetini etkilediğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Yin-Fah vd., 2010: 60). Ayrıca iş stres faktörlerinin işten ayrılma niyetine katkı sağladığı bulunmuştur (Firth vd.,2004: 170-171). Bu sonuçlar araştırma bulgusunu desteklemektedir.

Modelde yönetici desteğinin işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde pozitif anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticileri ile pozitif iletişim içerisinde olan, yöneticilerinden ilgi ve destek gören çalışanların işyerinde daha mutlu çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç Alparıslan ve arkadaşlarının (2017) işgörenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Çünkü çalışmasında çalışanları ile yakından ilgilenen, çalışanlarını motive eden, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı, çalışanlarına saygı duyan, tevazu sahibi yöneticilere sahip çalışanların işlerinde daha mutlu oldukları vurgulanmıştır. Yine bu bulgularla paralel olarak Alparıslan ve Yastıoğlu'nun (2017) yönetici erdemleri üzerine yaptığı araştırmada insanîyet ve adalet erdemi çalışanları mutlu eden öncelikli yönetici erdem özellikleri arasında yer almıştır. Benzer şekilde Nazlı ve Bulut (2015), turizm sektöründe yaptıkları araştırmada da kurumsal yönetimin adillik, sorumluluk ve şeffaflık özelliklerinin işe adanma, iş şevki, işi özümseme ve iş tatminini olumlu etkileyerek



işyerinde mutluluğu sağladığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışanların iyi oluşunda üst yönetimin erdemli davranışları ve pozitif özellikleri önem arz etmektedir.

Araştırma modelinde yer alan çalışma koşulları faktörünün işyerinde duygusal iyi oluşa doğrudan anlamlı etkisi bulunmamıştır. Bu durumun çalışma koşullarının algılanmasında ve çalışanların duygusal iyi oluş düzeylerinde bireysel farklılıklarının söz konusu olması ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Ancak çalışma koşullarının prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Bu noktada olumsuz algılanan çalışma koşullarının çalışanları işten ayrılma niyetine, olumlu olarak algılanan çalışma koşullarının da çalışanları proaktif davranışlar sergilemeye sevk ettiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda literatürde bu bulguları destekleyen çalışmalar yer almaktadır (Lee vd., 2009; Poyraz ve Kama, 2008; Turunç vd., 2010). Bilginoğlu ve Yozgat (2018) araştırmasında işyerinde deneyimlenen eğlenceli etkinliklerin duygusal bağlılığı arttırdığını ve işten ayrılma niyetini düşürdüğünü bulmuşlardır. Tınar ve Ulusoy (2017), araştırmasında çalışma koşullarının insana yakışır bir şekilde iyileştirilmesine yönelik çalışan memnuniyeti anketi analizi yapmıştır. Araştırma sonucunda çalışma koşullarındaki iyileşmenin en net görüldüğü alan olarak çalışma gün ve saatleriyle ilgili yapılan düzenlemeler sonucu iş-özel yaşam dengesinin iyileştiğini ve işten ayrılma niyetinin düştüğünü ifade etmiştir. Karataş (2015) araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında örgütsel imkanların önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bir diğer faktör olan hedef algısının işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde negatif anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi, çalışanların hedeflerini gerçekleştirme oranları, işlerindeki başarıları ve örgütün kendilerinden genel olarak beklediği davranışları ne derece sergiledikleri ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda bu faktör sektöre özel bir unsur olarak görülmektedir. Bu hususta çalışanların satış hedeflerinin ulaşılabilirlikten uzaklaşarak artış gösterdiği algısı ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri konusundaki yönetim baskısı, hedefi gerçekleştiremediklerinde maruz kalacakları tutum ve yaptırımlar konusundaki endişe ve korkuları anlaşılmaktadır. Araştırma bulgusunu destekler nitelikte Soygür ve Aydın'ın (2018) banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada hedef baskısının çalışanlarda tükenmişlik düzeyini arttırdığı ve iş tatminini düşürdüğü bulgulanmıştır. Bakan ve

arkadaşlarının (2015) banka çalışanları örnekleminde yaptığı araştırma sonucu ise hedef olgusunun performans ve mobing üzerinde anlamlı etkisi olmadığı yönündedir.

İşyerinde duygusal iyi oluşun prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda mutlu banka çalışanlarının örgütleri için kendi potansiyellerini tam anlamıyla kullanmaya ve daha fazlasını yapmaya istekli çalışanlar oldukları anlaşılmaktadır. Bu çalışanların müşterilere karşı da hizmet vermede daha istekli ve yardımsever oldukları düşünülmektedir. Ayrıca mutlu çalışanların işbirliği hizmet davranışlarında da gönüllü çalışanlar oldukları söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu literatürü desteklemektedir (Kanten, 2014; Nafei, 2015; Sharma ve Sharma, 2015; Akçay, 2018). Akçay (2018) araştırmasında psikolojik sermaye ile prososyal hizmet davranışı ile pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuş ve psikolojik sermaye bakımından zengin olan çalışanların işyerlerinde sergiledikleri prososyal davranışların arttığını vurgulamıştır. Kanten (2014) sağlık sektöründe yaptığı araştırmasında ise çalışma hayatının kalitesinin çalışanın iş arkadaşlarına yönelik proaktif davranışını ve rol ötesi prososyal davranışını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Bu bağlamda çalışanların psikolojik sermayelerine yatırım yapmak ve iş yaşamı kalitesini iyileştirmek gibi hususların hem işyerinde duygusal iyi oluşu arttırması hem de prososyal hizmet davranışları gibi pozitif örgütsel tutumlara dönüşmesi mümkün görünmektedir. İşten ayrılma niyeti açısından da araştırma bulgusuna paralel çalışmalar mevcuttur (Van der Vaart vd., 2013; 2015; Kışlalı, 2019). Amin ve Akbar (2013) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların iyi oluşu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ifade etmiş ve işten ayrılma niyetini en iyi açıklayan faktörlerin özerklik ve diğerleri ile iyi ilişkiler olduğunu vurgulamışlardır. Pöllänen (2013), hizmet sektöründe ön büro çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların bağlılıklarının iş tatminine sahip mutlu çalışanlarla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar bağlamında işyerinde duygusal iyi oluşun önemi ortaya konmaktadır. Dolayısıyla çalışan mutluluğunu desteklemeyen örgütsel iklimlerde, çalışanların olumlu örgütsel davranışları azaltacağı ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz örgütsel tutumlara yönelebileceği öngörülmektedir.

İşyerinde duygusal iyi oluşun demografik faktörler açısından fark analizi sonuçlarına bakıldığında yaş, medeni durum, hizmet süresi ve çalışılan banka türü açısından farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Literatürde bu

bulgulara paralel araştırmalar mevcuttur. Yaş (Kırlak, 2018), medeni durum (Hayo ve Seirfert, 2003), hizmet süresi (Aksungur, 2009; Kırlak, 2018), banka türü (Şenel vd., 2012) açısından anlamlı farklılık bulgulayan çalışmalaradır. Demografik faktörlerden cinsiyet, öğrenim düzeyi, unvan ve çocuk sayısı açısından banka çalışanlarının işyerinde duygusal iyi oluş düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Halbuki çeşitli araştırmalarda cinsiyet, eğitim düzeyi, unvan ve çocuk sayısı gibi değişkenlerin iyi oluş üzerinde anlamlı etkisi görülmüştür. Bu farklılığın sektör ve örneklem ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Çünkü bankacılık sektöründe genellikle genç ve nitelikli işgücü istihdam edilmektedir. Bu nedenle örneklem grubunu genellikle yükseköğretim veya üniversite mezunları oluşturmuştur. Ayrıca % 40 gibi çoğunluğu çocuk sahibi değildir. Lyubomirsky ve arkadaşları da (2005) yaptıkları meta analiz çalışmasında sosyo-demografik faktörlerin mutluluğa etkisinin %10 oranında olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çalışmadan elde edilen tüm bulguların ışığında, işyerinde duygusal iyi oluşun belirleyicileri ile prososyal hizmet davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Literatürde, örgütsel davranışlar ve işyerinde iyi oluş arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışma vardır (Gianluca ve Claudio, 2013; Van der Vaart vd., 2013; Duan vd., 2019). Ancak, işyerinde duygusal iyi oluşu öncülleri ile ele alan ve prososyal hizmet davranışları ile işten ayrılma niyeti gibi örgütsel tutumlar ile bir araya getiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalar farklı sektör ve endüstrilerde yapılabilir. Bu araştırma sadece bankacılık sektöründe çalışan bazında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle genellemelerde dikkatli olunmasını gerektirmektedir. Nitel araştırma ile keşfedilen ancak işyerinde duygusal iyi oluş üzerinde anlamlı etkileri saptanamayan değişkenlerin yine belirleyici faktörler olarak ele alındığı bir modelde işyerinde duygusal iyi oluşun aracılık rolü araştırılabilir. Ayrıca yapılacak araştırmalar için merkezde işyerinde duygusal iyi oluşun inceleneceği çalışmalarda örnekleminin farklı sektör çalışanlarından seçilmesi önerilmektedir. Böylece ortaya çıkan sonuçların sektörel farklılıklar içerip içermediği çözümlenebilir. Farklı örneklem gruplarında ve farklı demografik değişkenlere sahip bireylerle yapılacak çalışmalar ile araştırma sonuçlarının tekrarlanabilirliği test edilmelidir. Başka bir çalışmada yöneticilerin kişilik ve liderlik özellikleri de dahil edilerek işyerinde duygusal iyi oluşa yönetimin etkisi daha kapsamlı bir şekilde analiz edilebilir. Farklı sektörlerde işyerinde duygusal iyi oluşun farklı belirleyici faktörlerinin

de ortaya çıkacağı beklenmektedir. Dolayısıyla farklı sektörler ve farklı ülkelerde yapılacak çalışmalar ile bilinmeyen değişkenlerin ortaya çıkması işyerinde duygusal iyi oluş değerlendirmesine farklı perspektifler kazandıracığı düşünülmektedir. Kamu ve özel sektörde karşılaştırma yapılacak çalışmaların artırılması ile benzerlik ve farklılıkların daha net bir şekilde ortaya konulması sağlanacaktır. İşyerinde duygusal iyi oluş ve iş tatmini kavramlarını ayrı ele alan çalışmaların sayısının artırılması kavramların daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

İnsan sermayesi, günümüz örgütlerinde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada temel kaynak olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışanın örgütte devamlılığı için ve gönüllü pozitif örgütsel davranışlar sergilemesine olanak sağlaması açısından çalışanın hem işine yönelik hem de örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlara sahip olması önem arz etmektedir. Bu noktada çalışanın işyerinde duygusal iyi oluş halinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü işyerinde duygusal iyi oluşu düşük olan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri söz konusudur. Bu hususta işyerinde duygusal iyi oluşu arttırmak adına yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerinin çalışanları ile ilişkilerinde toleranslı, esnek ve olumlu iletişime sahip olması, çalışanların emeklerini takdir etmesi başarılarını ödüllendirmesi ve bunları adil bir şekilde yapması beklenmektedir. Yöneticilere çalışanları işyerinde değersiz hissettirecek ve örgütsel bağlılığını zedeleyecek her türlü itham ve davranışlardan kaçınması önerilmektedir. Özellikle satış odaklı hizmet sektörü yöneticilerine ulaşılabilirlikten uzak gerçekçi olmayan hedefler belirlenmemesi ve bu hususta çalışanlara yönelik psikolojik baskı içeren uygulamalardan kaçınılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca çalışanların iyi oluşlarında belirleyici olan işe ilişkin iyilik algılarını daha olumlu hale getirmek için gerekli iyileştirmelere gidilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu sayede çalışanların örgütleri için gönüllü olarak fazladan rol davranışı sergilemeleri mümkün olacaktır. Nihayetinde çalışanların pozitif örgütsel tutumları ile örgütlerin de pozitif iş çıktılarına ulaşması daha kolay olacaktır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Akduman, G. ve Yüksekbilgili, Z., (2015), *İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Vizyon Mutluluk Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Altun, S. A., (2001), *Örgüt Sağlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Aral, V., (2012), *Mutluluk ve Toplumun Esenliği*, Legal Yayıncılık, İstanbul.
- Armstrong, M., and Murlis, H., (2004), *Rewards Management, A Handbook For Remuneration Strategy And Practice 5 Th Edition*.
- Aşan, Ö., (2001), *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Avolio, B. J. and Sosik, J. J., (1999), “A Life-Span Framework For Assessing The Impact of Work On White-Collar Workers”, In *Life in The Middle*, Academic Press.
- Bal, H., (2016), *Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri (Uygulamalı-Örneklî)*, Sentez Yayıncılık, Bursa.
- Baltaş, A.,(2009), *İnsana ve İşe Değer Katan: Yeni İK*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baş, T. ve Akturan, U., (2008), *Nitel Araştırma Yöntemleri: NVİVO 7.0 İle Nitel Veri Analizi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Başaran, İ. E., (2000), *Örgütsel Davranış*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Berkowitz, L., (1972,) “*Social Norms, Feelings And Other Factors Affecting Helping And Altruism*”. In L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* 6, Academic Press, New York.
- Blanchflower, D. G., (2009), “International Evidence on Well-Being. In *Measuring The Subjective Well-Being of Nations: National Accounts of Time Use and Well-Being*”, *University Of Chicago Press*.
- Cameron, K., (2003), *Organizational Virtuosity and Performance*. In K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R .E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline*, San Francisco, Ca: Berret-Koehler.
- Carr, A., (2016), *Pozitif Psikoloji* (Ü. Şendilek, Çev.), Kaknüs Yayınları, İstanbul,

- Chiumento, S., (2007). *Happiness At Work Index*, London.
- Csikszentmihalyi, M., (1990), *Flow The Psychology of Optimal Experience*, New York (Harperperennial)
- Csikszentmihalyi, M., (2009), Flow. In S. Lopez(Ed.) *The Encyclopedia Of Positive Psychology*, Chichester: Blackwell Publishing Ltd.
- Demirel, Y., (2006), *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Deniz, M., (2005), *İşletme Yönetiminde Motivasyon.Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör; Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Diener, E. and Lucas, R. E., (2000), *Subjective Emotional Well-Being*, In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 325-337), Guilford, New York.
- Diener, E. and Suh, E. M. (Eds.), (2003), *Culture and Subjective Well-Being*, MIT Press.
- Emerson, R., (1976), “*Social Exchange Theory*”, *Annual Review of Sociology*, 2, (335-362)
- Fernando, B. and Evans, L. P. A., (2001), *Başarının Bedeli Bu Kadar Ağır Mı Olmalı, İş ve Yaşam Dengesi*, MESS Yayını, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- George, J.M. and Jones, G.R., (2008), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey.
- Guest, D. and Conway, N., (2004), *Employee Well-Being and The Psychological Contract: A Report For The CIPD*”, CIPD Publishing.
- Gümüş, S., (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Hefferon, K. and Boniwell, I., (2014), *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*, Çev. Doğan, Tayfun, 1. Basımdan çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Helliwell, J. F., (2002), "Globalization and Well-Being". UBC Press.
- Jones, J. P., (2010), *Happiness At Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*, Blackwell Publishing, UK.
- Karahan, K., (2000), *Hizmet Pazarlaması*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaya, D. Ş. ve Zerenler, M., (2014), *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Keser, A., (2015), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Kjerulf, A., (2015), *Happy Hour İs 9 To 5, How To Love Your Job, Love Your Life and Kick Butt At Work*, Pinetribе.
- Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, (6. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kümbül-Güler, B. (2009). *Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi*, (Edi. A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür), Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Luthans, F., (2011), *Organizational Behavior*.( Twelfth Edition), Published by McGraw-Hill/Irwin, a Business Unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lyubomirsky, S. and Dickerhoof, R., (2010), *A Construal Approach to Increasing Happiness*, In J. Tangney & J. E. Maddux (Eds.), *Social Psychological Foundations Of Clinical Psychology*, Guilford Press, New York.
- Miner, J. B., (1992), *Industrial-Organizational Psychology*, Mcgraw-Hill Inc., Singapore.
- Mullins L.J. (1993), *Management And Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, 657.
- Newstrom, J. W. and Davis, K., (2002), *Organizational Behavior* (1 Ith Ed.). New York: Mcgrawhill Higher Education.

- Odabaşı, Y., (2005), *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Organ, Dennis W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.
- Önen, L., ve Tüzün, M. B. (2005), *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Özgüven, İ. E., (2003), *Endüstri Psikolojisi*, (Birinci Baskı), Sistem Ofset, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim. Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir.
- Page, K. M. and Vella-Brodrick, D. A., (2012), *Ethics And Employee Well-Being: Exploring Key Criteria And Approaches To Quality Of Life At Work*, Handbook Of Quality-Of-Life Programs:Enhancing Ethics And Improving Quality Of Life At Work, New York, Springer.
- Pilbeam, S. And Corbridge, M., (2010), *People Resourcing and Talent Planning: HRM in Practice*, Prentice Hall, London.
- Robinson, J.L., Emde, R.N. and Corley, R.P., (2001), “Dispositional Cheerfulness: Early Genetic and Environmental Influences”, In R. N. Emde & J.K. Hewitt (Eds.), *Infancy To Early Childhood: Genetic And Environmental Influences On Developmental Change*, London, Oxford University Press.
- Rushton , J. P and Sorrentino M. R., (1981), “*Altruism and Helping Behavior : Social, Personality and Developmental Perspectives*”, Lawrence Ass. Publishers, Hillsdale, New Jersey
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Seaward, B. L., (2004), *Managing Stress : Principles and Strategies for Health and Well-Being / Brian Luke Seaward*, Jones and Bartlett Publishers, Boston.
- Seligman, M. E., (2002), *Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy*, Handbook of Positive Psychology.
- Silah, M., (2005), *Sosyal Psikoloji: Davranış Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Snoek, F. (2006), *Psychiatric Research UNIT*, WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital, DK- 3400 Hillerod.



- Solmuş, T., (2008), *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Spector Paul E., (2000), *Industrial and Organizational Psychology* 2nd. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Sürgevil, O., (2006), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Basım Evi, İzmir.
- Szilagyı, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*, Glenview, IL:Scott, Foresman, Harper Collins Publishers, USA.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S., (2013), *Using Multivariate Statistics*, (6th Edition), Pearson Education, USA.
- Tarhan, N., Gümüsel, O. ve Sayım, A., (2015), *Pozitif Psikoloji Çoklu Zeka Uygulamaları*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Taşkın, E., (2005), *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- TDK Yeni Tarama Sözlüğü, (1983), Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Telman, P. ve Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tevrüz, S., (2002), *Güdülenme: Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tutar, H., (2014), *Örgütsel Psikoloji*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R., (2010), *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Rout-Ledge, New York.
- Weinberg, A. and Cooper, C. L., (2007), *Surviving The Workplace: A Guide To Emotional Well-Being*, Cengage Learning, London.
- Yetim, Ü., (2001), *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*, Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

### **Makaleler ve Bildiriler**

- Ackfeldt, A. L., and Wong, V. (2006), "The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation", *The Service Industries Journal*, Vol.26, Issue.7, (727-745).

- Adams, R.G. and Blieszner, R. (1994), “An Integrative Conceptual Framework For Friendship Research”, *Journal of Social and Personal Relationships*, C.11, (163-184).
- Adler, S., Skov, R. B., and Salvemini, N. J. (1985), “Job Characteristics and Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.35, Issue.2, (266-278).
- Ağırbaş, Ş. Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005), “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.8, S.3, (326-350).
- Akcay, V. H. (2018), “Örgütlerde Prososyal Davranışlar, Sinizm ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Örgütle Özdeşleşmenin Moderatör Etkisi”, *Business and Economics Research Journal*, C.9 S.2, (381-393).
- Akduman, C., Akduman, G., Şimşek Yüksekbilgili, N., ve Yüksekbilgili, Z. (2015). “ASM'lerde Görev Yapan Çalışanlar Üzerinde Karşılaştırmalı Bir İşkoliklik Araştırması”, *Uluslararası Katılımlı Aile Hekimliği Kongresi (04-08 Kasım)*, Antalya.
- Akduman, G. ve Duran, N. (2017), “Organizasyonlarda Çalışan Mutluluğunun Önemi Ve İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Kavram: Mutluluk Departmanı”, *Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Kongresi*, 20-22 Nisan (29-39), Uşak.
- Akduman, G. ve Hatipoğlu, Z., (2018), “Mutluluk ve İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısına Yönelik Ülkeler Bazında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, C.7 S.3, (154-172).
- Alex Linley, P., Joseph, S., Harrington, S., and Wood, A. M., (2006), “Positive Psychology: Past, Present, And (Possible) Future”, *The Journal Of Positive Psychology*, Vol.1, Issue.1, (3-16).
- Alkış, H. ve Öztürk, Y., (2009), “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, (212-236).
- Alparslan, A. M., (2016), “Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu?” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.30, S.1, (203-215).

- Alparslan, A. M., Çiçek, H., ve Soydemir, S., (2015,. “Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15 S.32, (175-194).
- Alparslan, A. M., Kahraman, M., ve Cantürk, N. (2016), “Araştırma Görevlilerinin İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri: Bir Alan Çalışması”, *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitapçığı*, (65-75).
- Alparslan, A. M., ve Yastioğlu, S. (2017), “İşgörenleri Mutlu Eden Geribildirim Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Saha Araştırması”, *In International Congress On Management Economics And Business*, Zonguldak.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Taş, M. A., (2017), “İşgörenleri Mutlu Eden Yönetici Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *5. Örgütsel Davranış Kongresi*, Antalya.
- Amin, Z. and Akbar, K. P., (2013), “Analysis of Psychological Well-Being and Turnover Intentions of Hotel Employees: An Empirical Study”, *International Journal Of Innovation and Applied Studies*, Vol.3, Issue.3, (662-671).
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1984), “The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis”, *Psychometrika*, Vol.49, Issue.2, (155-173).
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. and Luthans, K. W., (2008), “Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.29 Issue.2, (110-126).
- Ayyash-Abdo, H. and Alamuddin, R., (2007), “Predictors of Subjective Well-Being Among College Youth in Lebanon”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.147, Issue.3, (265-284).
- Aziri, B., (2011), “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research and Practice*, Vol.3, Issue.4, (77-86).
- Azzolini, M. and Shillaber, J., (1993), “Internal Service Quality-Winning From The Inside-Out”, *Quality Progress*, Vol.26, Issue.11, (75-78).

- Bakan, İ., Erşahan, B., Sezer, B., ve Sünbül, Ş. (2015), “Bankacılıkta Mesai, Hedef Ve Güven Olgularının Performans ve Mobbing Üzerindeki Etkisi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.5 S.1, (159-172).
- Bellou, Victoria, Andronikidis, A., (2008), “The Impact of Internal Service Quality On Customer Service Behaviour Evidence From The Banking Sector”, *International Journal Of Quality and Reliability Management*, Vol.25, Issue.9, (943-954).
- Benabou, R. and Tirole, J., (2003), “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, *The Review of Economic Studies*, Vol.70, Issue.3, (489-520).
- Berman, E. M., West, J. P. and Richter, Jr, M. N., (2002), “Workplace Relations: Friendship Patterns And Consequences (According To Managers)”, *Public Administration Review*, Vol.62, Issue.2, (217-230).
- Bettencourt, Lance A. and Brown, S.W., (1997), “Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction And Prosocial Service Behaviours”, *Journal Of Retailing*, Vol.73, (39–61).
- Biggio, G., and Cortese, C. (2013), “Well-Being in The Workplace Through Interaction Between Individual Characteristics and Organizational Context”, *International journal of qualitative studies on health and well-being*, Vol.8, Issue.1, 19823, (1-13).
- Bilginoğlu, E., ve Yozgat, U. (2018), “Perceived Training Intensity and Knowledge Sharing Among Banking Sector Employees In Turkey: Examining The Moderating Role Of Intrinsic Motivation And Self-Efficacy”, *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, C.2 S.4, (361-371).
- Blanchflower, D. G. and Oswald, A. J., (2008), “Is Well-Being U-Shaped Over The Life Cycle?”, *Social Science and Medicine*, Vol.66, Issue.8, (1733-1749).
- Bloom, R., Ballard, D.W. and Royne, M. B., (2013), “The Psychologically Healthy Workplace Program: I-O’s Role and Involvement Opportunities”, *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol.50, Issue.3, (95–100).
- Bloom, R., Freeman, L., Bruk-Lee, V., Hayward, J. and Roland, D., (2016), “Workplace Health and Well-Being: Advancing SIOP’s Roles and Practitioner

- Opportunities”, *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol.53, Issue 3, (33-38).
- Bodtker, A. M. and Katz Jameson, J., (2001), “Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management”, *International Journal Of Conflict Management*, Vol.12, Issue.3, (259-275).
- Bozkurt Çetinkaya, Ö., Gürel Bulgurcu, E. B. ve Alparslan, M., (2016), “Üniversite Çalışanlarında İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.4 S.37, (111-126).
- Bradley, R. and Corwyn, R., (2004), “Life Satisfaction Among European American, African American, Chinese American, Mexican American, and Dominican American Adolescents”, *International Journal of Behavioral Development*, Vol.28, Issue.5, (385-400).
- Bridge, K., and Baxter, L. A. (1992), “Blended relationships: Friends as work associates”, *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, Vol.56, Issue.3, (200-225).
- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J., (1986), “Prosocial Organizational Behaviors”, *Academy of Management Review*, Vol.11, Issue.4, (710-725).
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T., (2016), “Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, C.3 S.27, (43-65).
- Chaiprasit, K. and Santidhiraku, O., (2011), “Happiness At Work Of Employees İn Small and Medium-Sized Enterprises”, *Thailand. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.25, (189-200).
- Chan, K. W. and Wyatt, T. A., (2007), “Quality of Work Life: A Study of Employees İn Shanghai, China”, *Asia Pacific Business Review*, Vol.13, Issue.4, (501-517).
- Chan, K. W., and Wyatt, T. A. (2007), "Quality of work life: A study of employees in Shanghai, China”, *Asia Pacific Business Review*, Vol.13, Issue.4, (501-517).

- Chen, J. C., Silverthorne, C., and Hung, J. Y. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, Issue.4, (242-249).
- Cheng, G. H. L. and Chan, D. K. S., (2008), "Who Suffers More From Job Insecurity? A Meta Analytic Review", *Applied Psychology*, Vol.57, Issue.2, (272-303).
- Cifre, E. Vera, M., Rodriguez-Sanchez, A. and Pastor, C., (2013), "Job-Person Fit and Well- Being From A Gender Perspective", *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, C.29 S.3, (161-168).
- Cihangir Çankaya, Z., (2009), "Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz Belirleme Kuramı", *Türk PDR Dergisi*, C.4 S.31, (23-31).
- Clark, A.E., (1997), "Why Are Women So Happy At Work?", *Labour Economics*, Vol.4, Issue.4, (341-372).
- Coomber, B., and Barriball, K. L. (2007), "Impact of Job Satisfaction Components On Intent To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature", *International Journal of Nursing Studies*, Vol.44, Issue.2, (297-314).
- Çalışkan, S. C., (2011), "Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", *ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.20 S.3, (77-92).
- Çalışkan, S. C., (2014), "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16 S.3, (363-382).
- Çam, O., Akgün, E., Gümüş, A. B., Bilge, A. ve Keskin, G. Ü., (2005), "Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, C.6 S.2, (213-220).

- Çarıkçı, İ. H., (2001), “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, C.4, (161-168).
- Çekmecelioglu, H., (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.8 S.2, (153-168).
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P. and George, E., (2003), “Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees”, *Academy of Management Journal*, Vol.46, Issue.4, (475-485).
- Deaton, A., (2008), “Income, Health, and Well-Being Around The World: Evidence From The Gallup World Poll” *Journal of Economic Perspectives*, Vol.22, Issue.2, (53-72).
- Demir, M., and Davidson, I. (2013), “Toward a better understanding of the relationship between friendship and happiness: Perceived responses to capitalization attempts, feelings of mattering, and satisfaction of basic psychological needs in same-sex best friendships as predictors of happiness” *Journal of Happiness Studies*, Vol.14, Issue. 2, (525-550).
- Demir, M., and Weitekamp, L. A. (2007), “I am so happy’cause today I found my friend: Friendship and personality as predictors of happiness”, *Journal of Happiness Studies*, Vol.8, Issue.2, (181-211).
- Demir, M., Jaafar, J., Bilyk, N., and Mohd Ariff, M. R. (2012), “Social skills, friendship and happiness: A cross-cultural investigation”. *The Journal of social psychology*, Vol.152, Issue.3, (379-385).
- Demirbulat, Ö.G. Saatçı, G.Aymankuy, Y., (2018), “Turizm İşletmelerinde Çalışan Mutluluğu” *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu 20-21 Nisan 2018*, İskenderun, (684-694).
- Demirel, Y., (2009), “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.9 S.17, (137-154).

- Diener, E. and Biswas-Diener, R., (2002), "Will Money Increase Subjective Well-Being?", *Social Indicators Research*, Vol.57, Issue.2, (119-169).
- Diener, E. and Seligman, M. E., (2002), "Very Happy People", *Psychological Science*, Vol.13, Issue.1, (81-84).
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. and Griffin, S., (1985), "The Satisfaction With Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, Vol.49 Issue.1, (71-75).
- Diener, E., (1984), "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, Vol.95, Issue.3, (542-575).
- Diener, E., (1994), "Assessing Subjective Well-Being: Progress and Opportunities", *Social Indicators Research*, Vol.31, Issue.2, (103-157).
- Diener, E., (2000), "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and A Proposal For A National Index", *American Psychologist*, Vol.55, Issue.1, (34-43).
- Diener, E., Oishi, S. and Lucas, R. E., (2003), "Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life", *Annual Review of Psychology*, Vol.54, Issue.1, (403-425).
- Diener, E., Suh, E. and Oishi, S., (1997), "Recent Findings On Subjective Well-Being", *Indian Journal of Clinical Psychology*, Vol.24, (25-41).
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. and Smith, H. L., (1999), "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress", *Psychological Bulletin*, Vol.125, Issue.2, (276-302).
- Doğan, S. ve Kılıç, S., (2008), "İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması" *KMU İİBF Dergisi* C.10 S.14, (1-28).
- Doğan, T., (2012), "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.14 S.1, (56-64).
- Dotan, H., (2009), "Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness", *In Academy of Management Proceedings* Vol.1, (1-6).
- Duan, J., Wong, M., and Yue, Y. (2019), "Organizational Helping Behavior and Its Relationship With Employee Workplace Well-Being" *Career Development International*, Vol.24, Issue.1, (18-36).



- Durayappah, A., (2011), "The 3P Model: A General Theory of Subjective Well-Being". *Journal of Happiness Studies*, Vol.12, Issue.4, (681-716).
- Dursun, Y., ve Kocagöz, E. (2010), "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.35, (1-17).
- Dzokoto, V., Hicks, T., Miller, E., (2007), "Student Lifestyle and Emotional Well-Being At A historically Black University". *Fayetteville State University Faculty Working Papers from the School of Education*, Vol.27, Issue.4, (511-522).
- Edwards, C. H., (2000), "Grade Inflation: The Effects On Educational Quality And Personal Well Being". *Education*, Vol.120, Issue.3, (538-546).
- Eğimli, A.T., (2009), "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23 S.3, (35-52).
- Ekşili N., Çetinkaya Bozkurt Ö., "İş Yerinde Yakın Arkadaşlık Bağlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Araştırılması ", *6.Örgütsel Davranış Kongresi*, Isparta, (411-421).
- Emmons, R.A. and Mccullough, M.E., (2003), "Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being In Daily Life", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.84, Issue.2, (377-389).
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.5 S.1, (17-26).
- Eskildsen, J.K. and Dahlgaard, J.J., (2000), "A Causal Model For Employee Satisfaction", *The TQM Magazine*, Vol.11, Issue.8, (1081-1094).
- Feist, G. J., Bodner, T. E., Jacobs, J. F., Miles, M. and Tan, V., (1995), "Integrating Top-Down And Bottom-Up Structural Models Of Subjective Well-Being: A Longitudinal Investigation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.68, Issue.1, (138- 150).

- Fidanboy, C. Ö., Alan, H. and Yeloğlu, H. O., (2012), “Performans Değerlendirmelerine Paradigmatik Bir Bakış: Yönetici ve Çalışan İlişkileri Açısından Epistemolojik Bir İnceleme”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.1 S.1, (75-90).
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., and Loquet, C. (2004), “How can managers reduce employee intention to quit?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, Issue.2, (170-187).
- Fisher, C. D., (2010), “Happiness At Work”, *International Journal Of Management Reviews*, Vol.12, Issue.4, (384-412).
- Fox, S., Spector, P. E., and Miles, D. (2001), “Counterproductive Work Behavior (CWB) In Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests For Autonomy and Emotions”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, Issue.3, (291-309).
- Fujita, F. and Diener, E., (2005), “Life Satisfaction Set Point: Stability and Change”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.88, Issue.1, (158-164).
- Gemlik, N., Sığırı, Ü. ve Sur, H., (2007), “Sosyal Karşılaştırma ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisinin Yönetimsel Etkileri: Hastane Yöneticileri ve Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, C.18, (55-66).
- George ,J.R., (1991), “State or Trait: Effect Positive Wood On Prosocial Behaviors At Work”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, Issue.2, (299-307).
- Gordon, J. and Hartman, R. L., (2009), “Affinity-Seeking Strategies and Open Communication In Peer Workplace Relationships”, *Atlantic Journal of Communication*, Vol.17, Issue.3, (115-125).
- Gould-Williams, J., (2003), “The Importance of Hr Practices and Workplace Trust In Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, Issue.1, (28-54).
- Grant, A. M., Christianson, M. K. and Price, R. H., (2007), “Happiness, Health, Or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs”, *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, Issue.3, (51-63).

- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. and Munz, D. C., (2006), “The Path to A Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-Being, and Organizational Improvements”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.58, Issue.3, (129–147).
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W. and Elfering, A., (2003), “Working Conditions, Well-Being, and Job-Related Attitudes Among Call Centre Agents”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12, Issue.4, (341-365).
- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G. and Mossholder, K. W., (1987), “Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being”. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.31, Issue.2, (200-215).
- Güler, M. ve Dönmez, A., (2011), “İyi Olma Hali Bağlamında Uyum Düzeyi Kuramı ve Hedonik Döngü”, *Ankara Üniversitesi Türk Psikoloji Yazıları*, C.14 S.27, (38-45).
- Güllü, S. ve Koçak, M., (2016), “Profesyonel Türk Voleybolcuların Kulüplerine Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi”, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, C.2 S.4, (1188-1199).
- Güllü, S., (2018), “Spor İşletmelerinde Çalışan Mutluluğu”, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, Vol.4, S.3, (547-559).
- Gürbüz, S., ve Bekmezci, M. (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.41 S.2, (189-213).
- Haring, M. J., Stock, W. A. and Okun, M. A., (1984), “A Research Synthesis of Gender and Social Class as Correlates of Subjective Well-Being”, *Human Relations*, Vol.37, Issue.8, (645-657).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L., (2002), “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, Issue.2, (268-279).

- Hayo, B. and Seifert, W., (2003), "Subjective Economic Well-Being In Eastern Europe", *Journal of Economic Psychology*, Vol.24, Issue.3, (329-348).
- Herzog, A. R. and Rodgers, W. L., (1981), "The Structure of Subjective Well-Being In Different Age Groups", *Journal of Gerontology*, Vol.36, Issue.4, (472-479).
- Heywood, J. S., Siebert, W. S. and Wei, X., (2002), "Worker Sorting and Job Satisfaction: The Case of Union and Government Jobs", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.55, Issue.4, (595-609).
- Hinkin, T.R., (1995), "A Review of Scale Development Practices In The Study of Organization", *Journal of Management*, Vol.21, Issue.5, (967-988).
- Jackson, P.R., Wall, T.D., Martin, R. and Davids, K., (1993), "New Measures of Job Control, Cognitive Demand, and Production Responsibility", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, Issue.5, (753-762).
- Jones, M. D., (2006), "Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction?", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.8, Issue.1, (20-42).
- Kagan, J., (2003), "Biology, Context and Developmental Inquiry", *Annual Review of Psychology*, Vol.54, (1-23).
- Kangal, A., (2013), "Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Hanehalkı İçin Bazı Sonuçlar", *Electronic Journal of Social Sciences*, C.12 S.44, (214-233).
- Kanten, P. (2014), "Effect of Quality of Work Life (Qwl) On Proactive and Prosocial Organizational Behaviors: A Research On Health Sector Employees" *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, C.19 S.1, (251-274).
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M., (2013), "Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.4 S.8, (83-106).
- Kararımkak, Ö. ve Siviş, R., (2008), "Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, C.3 S.30, (102-115).

- Karataş, A. (2015), “Örgütsel İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Bursa İlinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19 S.1. (47-58).
- Kelley S. W., Hoffman K. D., (1997), “An Investigaton of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol.73, Issue.3, (407-427).
- Kerr, J. H. and Vos, M. C., (1993), “Employee Fitness Programmes, Absenteeism And General Well-Being”, *Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol.7, Issue.2, (179-190).
- Keser, A., (2005), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, C.4 S.1, (77-95).
- Keser, A., (2018), “İşte Mutluluk Araştırma”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, C.14 S.1, (43-57).
- Keyes, C. L., Shmotkin, D. and Ryff, C. D., (2002), “Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.82, Issue.6, (1007-1022).
- Kışlalı, İ. (2019), “Koçluk Hizmeti Alan Çalışanların Mutluluk Düzeyleriyle İşten Ayrılma Niyeti ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C.15 S.1, (181-202).
- King, L. A. and Napa, C. K., (1998), “What Makes a Life Good?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.75, Issue.1, (156-165).
- Korkut, F., (2004), “Çalışma Yaşamında İyilik Hali Modelinin Kullanılması”, *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu*, KK Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, Ankara, (301-310).
- Kök, S. B., (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20 S.1, (291-317).
- Kutanis, R. Ö. ve Oruç, E. ve (2014), “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *The Journal of Happiness and Well-Being*, C.2 S.2, (145-159).

- Küçük, O. ve Kocaman, G., (2015), “Yöneticilerin Emir veya Talimat Biçimiyle Çalışanların Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyi İlişkisi: Bir Araştırma”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C.4 S.2, (349-366).
- La Placa, V., Mcnaught, , A. And Knight, A., (2013), “Discourse On Wellbeing In Research and Practice”, *International Journal of Wellbeing*, Vol.3, Issue.1, (116-125).
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Barton, S. M. (2001), “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers”, *The Social Science Journal*, Vol.38, Issue.2, (233-250).
- Lazarus, R. S., (2003), “Does The Positive Psychology Movement Have Legs?”, *Psychological Inquiry*, Vol.14, Issue.2, (93-109).
- Lee, J. J. and Ok Ph D, C., (2011), “Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction”, *Organizational Citizenship Behavior, Turnover İntention, Absenteeism, And Task Performance , 16th Graduate Students Research Conference, January 6-8, 2011, Houston, Texas.*
- Lee, Yong-Ki, Nam, J., Park, D., Lee, K. (2006), “What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer Contact Employees?”, *The Journal of Services Marketing*, Vol.20, Issue.4, (251–264).
- Limpanitgul Thanawut, Robson M. J., Williams, J. G., Lerthaitrakul W., (2013), “Effects of Co-Worker Support And Customer Cooperation On Service Employee Attitudes and Behaviour: Empirical Evidence From The Airline İndustry”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol.20, (23-33).
- Linz, S. J.and Semykina, A., (2012), “What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol.51, Issue.4, (811-844).
- Lucas, R. E. and Clark, A. E., (2006), “Do People Really Adapt to Marriage?”, *Journal of Happiness Studies*, Vol.7, Issue.4, (405-426).
- Lucas, R. E., Gohm, C. L., (2000), “Age and Sex Differences In Subjective Well-Being Across Cultures”, (Ed. E. Diener, E. M. Suh), *Culture and subjective well-being*, Vol.3, Issue.2, (91-317).

- Luthans, F. (2002). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Perspectives*, Vol.16, Issue.1, (57-72).
- Luthans, F. and Youssef, C. M., (2004), "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Published in Organizational Dynamics*, Vol.33, Issue.2, (143–160).
- Luthans, F., (2002), "The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, (695-706).
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. and Combs, G. M., (2006), "Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.27, Issue.3, (387-393).
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. and Norman, S. M., (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.60, Issue.3, (541-572).
- Luthans, F., Luthans, K. W. and Luthans, B. C., (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Published in Business Horizons*, Vol.47, Issue.1, (45-50).
- Lyubomirs, S., (2001), "Why Are Some People Happy Than Other. The Role of Cognitive Motivational Processes In Well-Being", *American Psychology*, Vol.56, Issue.3, (239-249).
- Lyubomirsky, S., King, L. and Diener, E., (2005), "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?", *Psychological Bulletin*, Vol.131, Issue.6, (803-855).
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M., Schkade, D., (2005), "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change", *Review of General Psychology*, Vol.9, (111-131).
- Malik, S. and Noreen, S., (2015), "Perceived Organizational Support As A Moderator Of Affective Well-Being And Occupational Stress", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (Pjcscs)*, Vol.9, Issue.3, (865-874).

- Marchiori, D., Henkin, A., (2004), "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", *Medical Teacher*, Vol.26, Issue.4, (353-358).
- Mastracci, S. H., Newman, M. A., and Guy, M. E. (2006), "Appraising emotion work: Determining whether emotional labor is valued in government jobs", *The American Review of Public Administration*, Vol.36, Issue.2, (123-138).
- Mcbride, M., (2010), "Money, Happiness, and Aspirations: An Experimental Study", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.74, Issue.3, (262-276).
- Mcgregor, I. and Little, B. R., (1998), "Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well And Being Yourself", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74, Issue.2, (494-512).
- Meng, R., Luo, Y., Liu, B., Hu, Y. and Yu, C., (2015), "The Nurses' Well-Being Index And Factors Influencing This Index Among Nurses In Central China: A Cross-Sectional Study", *Plos One*, Vol.10, Issue.12, e0144414.
- Met, Ö. L., (2010), "Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışının Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi*, Ankara, (889-895).
- Meyer, J., Stanley, .D., Herscovitch, and Topolnytsky, L., (2001), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: Meta Analysis of Antecedents,Correlate, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, (20-52).
- Milner, K., Russell, J. and Siemers, I., (2010), "Friendship In Socially Isolating Work Environments", *South African Journal of Psychology*, Vol.40, Issue.2, (204-213).
- Moneta, G., (2004), "The Flow Model of Intrinsic Motivation In Chinese: Cultural and Personal Moderators". *Journal of Happiness Studies*, Vol.5, (181-217).
- Morrison, R. L. and Nolan, T., (2007), "Too Much of a Good Thing?: Difficulties With Workplace Friendships, *University of Auckland Business Review*, Vol.9, Issue.2, (32-41).



- Mulki, J. P., Jaramillo, F., and Locander, W. B. (2006), "Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.26, Issue.1, (19-26).
- Myers, D. G. and Diener, E., (1995), "Who Is Happy?", *Psychological Science*, Vol.6, Issue.1, (10-19).
- Nadkarni, S., and Stening, B. W., (1989), "Human Resource Management In Remote Communities", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.27, Issue.3, (41-63).
- Nafei, W. (2015), "The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals", *Journal Of Management and Sustainability*, Vol.5, Issue.1, (51-74).
- Near, J. P., R. W. Rice and R. G. Hunt, (1980), "The Relationship Between Work and Nonwork Domains: A Review of Empirical Research", *Academy of Management Review*, Vol.5, (415-429).
- Newman, A., Thanacoody, R., And Hui, W., (2011). "The Impact Of Employee Perceptions Of Training On Organisational Commitment And Turnover Intentions: A Study Of Multinationals In The Chinese Service Sector" *International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, Issue.8, (1765-1787).
- Ok, S. (2004). "Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, C.3 S.21, (57-68).
- Oreg, S., (2006), "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.15, Issue.1, (73-101).
- Oshagbemi, T., (2000), "Satisfaction With Co-Workers' Behavior", *Employee Relations*, Vol.22, Issue.1, (88-106).
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., (2006), "Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma",

*Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13 S.1, (39-51).

Özbek, M. F. (2018), “Do we need friendship in the workplace? The theory of workplace friendship and employee outcomes: The role of work ethics” *Journal of Economy Culture and Society*, Vol.58, (153-176).

Özden, S. A., Pak, M. D. ve İçağasıoğlu-Çoban, A., (2017), “Sosyal Hizmette İyilik Hali Kavramı”. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, C.1 S.2, (87-104).

Özen Kutanis, R. ve Yıldız, E., (2014), “Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme” *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, C.5 S.11, (135-154).

Özyer, K., Kanbur, A., Kanbur, E. ve Seçgin, Y., (2013), “Arkadaşlık Mutluluk Getirir mi? İşyeri Arkadaşlığı İle Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *1. Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya, (16-21).

Pakeeza, H. M. and Sajjad, M., (2011), “Workplace Friendships and Organizational Outcomes”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, Issue.1, (667- 679).

Peng, Y. and Chen, H., (2010), “Reconstruction on The Connotation of Well-Being Based on an Integrative Perspective”, *Advances in Psychological Science*, Vol.18, Issue.07, (1052-1061).

Podsakoff, Philip M. and Mackenzie, Scott B., (1994), “Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, Vol.31, (351-363).

Poon, J.M.L., (2004), “Effects of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction and Turnover Intention”, *Personel Review*, Vol.33, Issue.3, (325-334).

Potocan, V., Mulej, M., and Nedelko, Z., (2013), “The Influence of Employees’ Ethical Behavior on Enterprises’ Social Responsibility”, *Systemic Practice and Action Research*, Vol.26, Issue.6, (497-511).

Poyraz, K., ve KAMA, U. B. (2008), “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman*

*Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13 S.2, (143-164).

- Prasoon, R. and Chaturvedi, K. R., (2016), "Life Satisfaction: A Literature Review", *The Researcher-International Journal of Management Humanities and Social Sciences*, Vol.1, Issue.2, (25-32).
- Pratt, M. G., and Ashforth, B. E. (2003), "Fostering Meaningfulness in Working and at Work", *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koeller, San Francisco, (309-327).
- Rao, K., Apte, M. and Subbakrishna, D. K., (2003), "Coping and Subjective Wellbeing in Women With Multiple Roles", *International Journal of Social Psychiatry*, Vol.49, Issue.3, (175-184).
- Rathunde, K., (2001), "Toward a Psychology of Optimal Human Functioning: What Positive Psychology Can Learn From The "Experiential Turns" Of James, Dewey, and Maslow", *Journal of Humanistic Psychology*, Vol.41, Issue.1, (135-153).
- Rawlins, W. K. and Jerrome, D., (1994), "Friendship Matters: Communication, Dialectics and The Life Course", *Ageing and Society*, Vol.14, Issue.1, (133-134).
- Renaud, S., (2002), "Rethinking The Union Membership / Job Satisfaction Relationship: Some Empirical Evidence in Canada" *International Journal of Manpower*, Vol.23, Issue.2, (137-150).
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. (1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.31, Issue.3, (599-627).
- Ryan, R. M. and Deci, E. L., (2001), "On Happiness and Human Potentials: A Review af Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being", *Annual Review of Psychology*, Vol.52, Issue.1, (141-166).
- Ryff, C. D. and Keyes, C. L. M., (1995), "The Structure of Psychological Well-Being Revisited", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.69, Issue.4, (719-727).

- Ryff, C. D. and Singer, B. H., (2006), “Best News Yet on the Six-Factor Model of Well-Being”, *Social Science Research*, Vol.35, Issue.4, (1103-1119).
- Ryff, C. D. and Singer, B. H., (2008), “Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being”, *Journal of Happiness Studies*, Vol.9, Issue.1, (13-39).
- Ryff, C. D., (1995), “Psychological Well-Being in Adult Life”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol.4, Issue.4, (99-104).
- Saari, L. M. and Judge, T. A., (2004), “Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management: Published in Cooperation With the School of Business Administration”, *The University of Michigan and in Alliance With The Society of Human Resources Management*, Vol.43, Issue.4, (395-407).
- Samuel, M. O., Osinowo, H. O., and Chipunza, C. (2009), “The Relationship Between Bank Distress, Job Satisfaction, Perceived Stress and Psychological Well-Being of Employees and Depositors In Nigerias Banking Sector”, *African Journal of Business Management*, Vol.3, Issue.11, (624-632).
- Sarı, T. ve Çakır, G., (2016), “Mutluluk Korkusu İle Öznel ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, C.5 S.2, (222-229).
- Šarotar Žižek, S., Mulej, M., Potočnik, A., (2011), “Human’s well-being: a cause or a result of social responsibility”, in Doucek, P., Chroust, G., Oškrdal, V. (ed.), *19th Interdisciplinary Information Management Talks [also] IDIMT-2011, September 7-9, 2011, Jindřichův Hradec, Johannes Kepler Universität, Institut für Systems Engineering & Automation, Linz*, (175-189).
- Schmitt, N. and Stults, D. M., (1985), “Factors Defined by Negatively Keyed Items: the Result of Careless Respondents”, *Applied Psychological Measurement*, Vol.9, Issue.4, (367-373).
- Seligman, M. E. and Csikszentmihalyi, M., (2000), “Positive Psychology: An Introduction”, *American Psychological*, Vol.55, Issue.1, (5-14).

- Sharma, P. (2015), "Positive and negative affect: Impact on empathy and prosocial behaviour among college going adolescents" *The International Journal of Indian Psychology*, Vol.2, Issue.3, (12-17).
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M. and Reis, H.R., (1996), "What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.22, (1270-1279).
- Sias, P. M., and Cahill, D. J. (1998), "From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace", *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, Vol.62, Issue.3, (273-299).
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. and Fix, B., (2004), "Narratives of Workplace Friendship Deterioration" *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol.21, Issue.3, (321-340).
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. and Kopaneva, I., (2012), "Workplace Friendship in The Electronically Connected Organization" *Human Communication Research*, Vol.38, Issue.3, (253-279).
- Sias, P. M., Smith, G. and Avdeyeva, T., (2003), "Sex and Sex Composition Differences and Similarities in Peer Workplace Friendship Development" *Communication Studies*, Vol.54, Issue.3, (322-340).
- Singhal, M., Tiwari, S., Rajput, S. and Saxena, M. S., (2016), "Job Satisfaction and Employee Loyalty: A Study of Academicians" *Asian J. Management*, Vol.7, Issue.2, (105-109).
- Soons, J. P. and Kalmijn, M., (2009), "Is Marriage More Than Cohabitation? Well-Being Differences in 30 European Countries" *Journal of Marriage and Family*, Vol.71, Issue.5, (1141-1157).
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M., (2014), "Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16 S.2, (63-81).
- Soygür, İ. C., ve Aydın, S. Z. (2018), "Bankacılık Sektöründe Pazarlama Ve Satış Yönlü Hedef Baskısının Banka Personeli Üzerindeki Etkisinin Analizi" *Süleyman*

*Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23 S.2, (347-371).

Strine, T. W., Mokdad, A. H., Dube, S. R., Balluz, L. S., Gonzalez, O., Berry, J. T. and Kroenke, K., (2008), "The Association of Depression and Anxiety With Obesity and Unhealthy Behaviors Among Community-Dwelling Us Adults" *General Hospital Psychiatry*, Vol.30, Issue.2, (127-137).

Suh, E., Diener, E. and Fujita, F., (1996), "Events and Subjective Well-Being: Only Recent Events Matter", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.70, Issue.5, (1091-1102).

Şenel, B., Şenel, M. ve Gümüştekin, G. E., (2012), "Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Akademik Bakış Dergisi*, C.32, (1-17).

Temiz, Y. E., (2015), "Erdeme Dönüş Psikoloji ve Mutluluk Yolu", *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, C.17 S.31, (273-277).

Tepeci, M. ve Birdir, K., (2003), "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu", *II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, (959-972).

Tınar, M.Y., ve Ulusoy, T., (2017), "Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü-Uygulamadan Bir Örnek Analizi", *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, C.5, (115-125).

Treven, S., Treven, U. and Žižek, S. Š., (2015), "Training Programs for Managing Well-Being in Companie", *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, Vol.61, Issue.4, (23-31).

Tsaur, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H., and Liu, Y. C. (2014), "Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.40, (130-138).

Tseng, M.L., (2009), "Application of Anp and Dematel to Evaluate the Decision-Making of Municipal Solid Waste Management in Metro Manila", *Environmental Monitoring and Assessment*, Vol.156(1-4), (181-197).

- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., ve TÜRKYILMAZ, A. (2010), “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.12 S.3, (77-96).
- Tuzgöl, Dost, M., (2007), “Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.22 S.22, (132-143).
- Türkdoğan, T. ve Duru, E., (2012), “Üniversite Öğrencilerinde Öznel İyi Oluşun Yordanmasında Temel İhtiyaçların Karşılanmasının Rolü”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, C.12 S.4, (2429-2446).
- Uysal, F. ve Aksoy, Ş., (2004), “Müşteri İlişkileri Yönetimi’ndeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.7, (129-144).
- Ünal, Z. M., (2014), “Influence of Leaders’ Humor Styles On The Employees’ Job Related Affective Well-Being”, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, C.4 S.1, (201-211).
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. ve Van Veldhoven, M., (2012), “Employee Well-Being and The Hrm–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies”, *International Journal of Management Reviews*, Vol.14, Issue.4, (391-407).
- Van der Vaart, L., Linde, B., and Cockeran, M. (2013), “The State of The Psychological Contract and Employees’ Intention to Leave: The Mediating Role of Employee Well-Being”, *South African Journal of Psychology*, Vol.43, Issue.3, (356-369).
- Van der Vaart, L., Linde, B., De Beer, L., and Cockeran, M. (2015). “Employee well-being, intention to leave and perceived employability: A psychological contract approach”, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol.18, Issue.1, (32-44).
- Veenhoven, R., (1991), Is Happiness Relative?, *Social Indicators Research*, Vol.24, Issue.1, (1-34).

- Veenhoven, R., (2012), "Cross-National Differences In Happiness: Cultural Measurement Bias Or Effect Of Culture?", *International Journal of Wellbeing*, Vol.2, Issue.4, (333-353).
- Whitener, E. M., (2001), "Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, Vol.27, Issue.5, (515-535).
- Wong, P. M. and Wong, C. S., (2005), "Promotion Criteria and Satisfaction of School Teachers in Hong Kong", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.33, Issue.4, (423-447).
- Wright, T. A., and Bonett, D. G. (2007), "Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover", *Journal of management*, Vol.33, Issue.2, (141-160).
- Wrzesniewski, A., Mccauley, C., Rozin, P. and Schwartz, B., (1997), "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work", *Journal of Research in Personality*, Vol.31, Issue.1, (21-33).
- Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q. and See, L. C., (2015), "Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.13, Issue.72, (1-15).
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü. (2013). "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.42 S.2, (333-350).
- Yıldırım, C. M., (2008), "İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.14 S.4, (663-690).
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A., (2010), "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C.2 S.4, (93-108).



- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., and Osman, S. (2010). “An exploratory study on turnover intention among private sector employees” *International Journal of Business and Management*, Vol.5, Issue.8, (57-64).
- Yücel, İ., ve Koçak, D. (2018), “İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi: Sağlık sektöründe bir çalışma” *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.7, S.2, (297-321).
- Yüksekbilgili, Z., Akduman, G., ve Öztürk, İ., (2017), “E-Eğitim Kullanımı: Bir E-Öğrenme Portalı Üzerine Araştırma”, *İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongresi (IYBK)*, (158-173).
- Yürür, S., Gümüş, M., ve Hamarat, B. (2011), “Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, *Journal of Yasar University*, C.23 S.6 (3826-3839).
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., and Zhang, C., (2015), “Employee Well-Being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.36, (621–644).

### **Tezler**

- Ağaoğlu, C. (2012), *Cinsiyetleri Farklı Üniversite İkinci Sınıf Öğrencilerinin İyilik Hali Boyutlarına Göre Özyeterlik ve Sürekli Öfkelerinin İncelenmesi*, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Akduman, G. (2015), *Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle İlişkisi ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi*, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Aksungur, A., (2009), *Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aygül, İ.S., (2013), *Kurumlarda Mutluluk Başkanı Yönetim Modeli*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Aykaç, F., (2016), *Mobbing, Öznel İyi Oluş ve Mesleki Doyum: Psikolojik Danışmanlar Üzerine Bir Çalışma*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Belli, E., (2010), *Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Cantekinler, M., (2007), *Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Çevik, N., (2010), *Lise Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarını Yordayan Bazı Değişkenler*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çınar, A., (2007), *İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Eraslan, B., (2000), *Yaşam Doyumları Farklı İlköğretim Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eschbacher, M. C., (2010), *Subjective Well-Being of Tourists*, Modul Vienna University, Master Thesis of Business Administration in Tourism, Viyana.
- Jin, L.L., (2007), *The Relationship of Subjective Well Being and Psychological Well Being*, Hebei Normal University, Master's Thesis, Hebei, China.
- Kanten, S., (2006), *Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından İş Görenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

- Karaçay, G., (2011), *İşsiz Bireylerde Yaşam Doyumu: Eğitim, Dini Duygulanım ve Sistemi Meşrulaştırma Bakımından Bir İnceleme*, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Kılıç, A., (2004), *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların “Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kırlak, Ö., (2018), *Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kuzucu, Y., (2006), *Duyguları Fark Etmeye ve İfade Etmeye Yönelik Bir Psiko-Eğitim Programının, Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Farkındalık Düzeylerine, Duyguları İfade Etme Eğilimlerine, Psikolojik ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Maenapothi, R., (2007), *Happiness in The Workplace Indicator*, Human Resource Development, National Institute Of Development Administration. Master's Thesis.
- Menteşoğulları, A., (2008), *Öğretmen Adaylarının Öznel İyilik Halleri: Yakın Doğu Üniversitesinde Bir Durum Saptama Çalışması*, Lefkoşa Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa.
- Nazlı, M., (2015), *Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Ongkana, K., (2006), *Relationships Between Personal Factors, Self Esteem, Work Environment, and Joy at Work of Staff Nurses, Private Hospitals, Bangkok Metropolis*, Master's Thesis of Nursing, Doctoral Dissertation, Chulalongkorn University, Bangkok.
- Ouyprasert, N., (2009), *Happiness at Work of Employee at First Drug Company Limited, Chiang Mai Province*, Chiang Mai University, Master Of Business Administration, Faculty Of Business Administration, Thailand.

- Ömürüş, E., (2014), *İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri Ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya.
- Perçin, M., (2008), *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Poopanit, A., (2008), *Happiness at Work Index of Personnel of The Office of The Rector Thammasat University Faculty Of Social Administration*, Thammasat University, Doctoral Dissertation, Master's Thesis, Bangkok.
- Pöllänen, E., (2013), *Employee Engagement at A Hotel: Case: Hotel Haven*, Helsinki. Saimaa University of Applied Sciences Tourism and Hospitality/Imatra Degree Program in Tourism International Tourism, Thesis. Lappeenranta.
- Reisoğlu, S., (2014), *Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarını Yordamada Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Mizah Tarzları ve Duygusal Zekânın Rolü*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Trabzon.
- Saföz-Güven, İ. G., (2008), *Fen ve Genel Lise Öğrencilerinin Cinsiyet ve Sosyometrik Statülerine Göre Öznel İyi Oluş Düzeyleri, Genel Sağlık Örüntüleri ve Psikolojik Belirti Türleri*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Siliğ, Aylın, (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Şahin, G. N., (2011), *Üniversite Öğrencilerinin Kendini Açma, Öznel İyi Oluş ve Algıladıkları Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması*, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Usta, I., (2016), *Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Edirne.

Ünlü, E. (2013), *Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldız, M. A., (2014), *Ergenlerde Anne-Babaya Bağlanma İle Özel İyi Oluş Arasındaki İlişkide Duygu Düzenleme ve Baş Etme Yöntemlerinin Çoklu Aracılık Rolü*, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin.

Yurcu, G., (2014), *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu ve Özel İyi Oluşlarına Etkisi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın.

### **İnternet Kaynakları**

American Psychological Association. (2015). 2015 Work And Well-Being Survey. Retrieved From (11.09.2018) <http://www.apaexcellence.org/assets/general/2015-work-and-wellbeing-survey-results.pdf>

Avder, E. (2007), Geçmişten Günümüze Muhasebe Mesleği, <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/008/> (11.05.2017)

<https://www.kigem.com/odullendirme-yonetimi-kriterleri.html> (11.02.2018)

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> (22.03.2018)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=tdk.gts.5cd748af694b12.67172995](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=tdk.gts.5cd748af694b12.67172995) (10.09.2018)

Happiness At Work Index (2007), <https://www.chiumento.co.uk/happiness-at-work-index/> (17.11.2018)

Norden, (2011), URL: <http://www.norden.org/fi/julkaisut/julkaisut/2011-569> (21.08.2017)

## EKLER

### EK – 1 NİTEL ARAŞTIRMA SORU FORMU

Değerli katılımcı,

İşyerinde sizi mutlu ve mutsuz eden sebepleri araştırıyoruz. Samimi ve gerçek cevaplarınız ile bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaksınız. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunarız.

Feriştah GÜNER  
MAKÜ. İşletme Anabilim Dalı  
Doç. Dr. Özlem Çetinkaya Bozkurt

**İş yerinizde, ruh halinizi “olumlu” etkileyen, sizi mutlu eden en önemli olay ve unsurları yazar mısınız?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**İş yerinizde, ruh halinizi “olumsuz” etkileyen, sizi mutsuz eden en önemli olay ve unsurları yazar mısınız?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**Cinsiyetiniz:** ( )Erkek Kadın ( ) **Yaşınız:**.....

**Kaç yıldır bankacı olarak görev yapmaktasınız?** .....

**Medeni haliniz:** ( )Bekâr ( )Evli ( )Boşanmış

**Çalıştığınız banka** ( )Kamu ( )Özel

## EK – 2 GÖRÜŞME YAPILAN KATILIMCILARA AİT TEMALAR

Temalar	Alıntılar
<b>İşyeri Arkadaşlığı</b>	<p><i>‘Çalışma arkadaşlarım ile olan iletişimimin pozitif olması beni mutlu eder’ (No:8)</i></p> <p><i>‘Arkadaş ortamı, birbirimize karşı olan saygı ve sevgi benim için çok önemlidir’(No:6)</i></p> <p><i>‘İş yeri arkadaşlarımızla iş dışında (piknik, eğlence, akşam ziyaretleri, halı saha, yemek organizasyonlarında) birlikte zaman geçirmek hepimizi mutlu eder’ (No:12)</i></p> <p><i>‘Arkadaşlarımızla iyi anlaşılıyor olmamız mutlu eder’(No:3)</i></p> <p><i>‘Arkadaşlarla çalışma düzenimiz iyiye keyfimiz yerindedir’(No:9)</i></p> <p><i>‘Ekip çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim çok önemlidir’ (No:11)</i></p> <p><i>‘Çalışma arkadaşlarımızla kurduğumuz olumlu ilişkiler bizi mutlu eder. Zamanın hızlı ve keyifli geçmesini sağlar. Böylece iş stresi ve yorgunluğunu üzerimizde daha az hissederiz’ (No:15)</i></p> <p><i>‘İkili ilişkilerin pozitif yönde olması olumlu etkiler’ (No:7)</i></p> <p><i>‘İş yerindeki arkadaşlarla aramızın iyi olması, düğün doğum günü gibi özel günlerde birbirimize yaptığımız sürprizler önemlidir’ (No:4)</i></p> <p><i>‘İş arkadaşlarımla anlayışlı birbirini destekleyen bir ortam olması benim için en önemlidir’ (No:13)</i></p> <p><i>‘Arkadaşlarımızla ekip ruhu oluşturmamız ve sinerji yaratmamız çok mutlu eder’ (No: 42)</i></p> <p><i>‘İş arkadaşları ile iletişim, ekip arkadaşları arasındaki uyum, anlayışlı arkadaşlar’ (No:21)</i></p> <p><i>“Arkadaşlarımızla rekabetten ziyade ekip ruhu içinde çalışabildiğimizde kendimizi iyi hisseder ve mutlu oluruz.” (No:27)</i></p> <p><i>‘Arkadaşlık sinerjisi ile hareket ederek gerektiğinde birbirimizi desteklememiz önemlidir’ (No:17)</i></p> <p><i>‘Arkadaşlarımızla olan ilişkimizde rekabetin etik/ ahlaki boyutta olması’ (No:24)</i></p> <p><i>‘İş yeri arkadaşlarımızla ekip ruhu içinde çalışıyoruz bu bizi</i></p>

	<p><i>gerçekten mutlu ediyor' (No:36)</i></p> <p><i>'Arkadaşlıklarımız bizi mutlu eder, zamanın hızlı geçmesini, keyifli geçmesini sağlar' (No:33)</i></p> <p><i>'Çalışma arkadaşlarımızla kurduğumuz dostluklar' (No:18)</i></p> <p><i>'Arkadaşlarla samimiyetimiz güzel arkadaşlıklara sahip olmak' (No:35)</i></p> <p><i>'Arkadaşlarımızla iş molalarında, yemek ve kahve aralarında keyifli sohbetler eğlenceli anlar mutlu eder' (No:29)</i></p> <p><i>'Çalışma arkadaşların anlayışsız ve olumsuz davranışları beni çok mutsuz eder' (No:20)</i></p> <p><i>'İş yerindeki çalışma arkadaşarımla yaşanabilen sorunlar' (No: 30)</i></p> <p><i>'Çalışma arkadaşlarımızla sürekli rekabet içerisinde olmamız mutsuz eder' (No:32)</i></p> <p><i>'İş arkadaşları ile ilgili gerginlikler'(No:35)</i></p> <p><i>'Çalışma arkadaşlarımızın olumsuz davranışları' (No: 39)</i></p> <p><i>'Ekip arkadaşlarıyla yaşanabilecek olumsuzluklar'(No:43)</i></p> <p><i>'Çalışma arkadaşları arasında dedikodunun gereğinden fazla olması'(No: 48)</i></p> <p><i>'Çok yüksek verilen hedefleri tutturabilmek için arkadaşlarımızla sürekli rekabet içinde olmamız' (No:51)</i></p> <p><i>'Arkadaşlar arasında anlayışsız bir ortam ortaya çıkması'(No:52)</i></p> <p><i>'İş arkadaşları arasındaki gerginlik, huzursuzluk' (No:49)</i></p> <p><i>'Arkadaşların sürekli hatalı işlemler yaptırması ve baskı yapması' (No:55)</i></p> <p><i>'Arkadaşlarımızla sürekli rekabet içinde bırakılmamız ve sürekli performanslarımızın karşılaştırılması'(No: 57)</i></p> <p><i>'Arkadaşlarla aramızın müşteri ve hedefler yüzünden gergin olması' (No: 58)</i></p> <p><i>'Arkadaşlarımızla sürekli çetin bir rekabet içinde olmamız'(No:60)</i></p>
	<p><i>'İşimiz gereği her kesimden ve her meslekten kişilerle tanışma fırsatımızın olması' (No:2)</i></p> <p><i>'İşim, severek yaptığım bir iştir. Sevdiği işi yapmak insanı mutlu ediyor'(No:2)</i></p>



<p><b>İşin Kendisi</b></p>	<p><i>‘İşim, bana mesleki itibar sağlar. Bu husus benim için çok önemli’(No:3)</i></p> <p><i>‘İşim, benim için değerlidir. İşimle mutluyum’ (No:4)</i></p> <p><i>‘İşim sayesinde çok kişiler tarafından tanınıyor olmak’ (No:7)</i></p> <p><i>‘Yaptığım işin karşılığını maddi boyutta aldığımı düşündüğüm için mutluyum’(No:5)</i></p> <p><i>‘Yaptığım iş sayesinde insanlara hizmet ederek karşılığını manevi boyutta da aldığımı düşündüğümde huzurlu ve mutlu olurum’ (No:6)</i></p> <p><i>‘Eğitimini gördüğüm severek yaptığım bir işi yapmak en büyük mutluluğumdur’ (No:8)</i></p> <p><i>‘İşim bana pazarlama ve satış yeteneklerimi kullanma fırsatı vermektedir’ (No:9)</i></p> <p><i>‘İşim bana başarı duygusunu tattırmaktadır’(No:11)</i></p> <p><i>‘İşimin gerektirdiği özelliklere sahibim bu yüzden şikayetim yok mutluyum’ (No:10)</i></p> <p><i>‘Evrakların ve işlerin düzenli işleyişi benim için önemlidir’ (No:13)</i></p> <p><i>‘İş sürecinin hızlı ve kesintisiz işlemesi bizi memnun eder’ (No:15)</i></p> <p><i>‘İstedğim bölüm veya departmanda çalıştığım için çok mutluyum’ (No:16)</i></p> <p><i>‘Ücret, prim vb. yeterli düzeyde olması, tatmin edici olması güzel’(No:17)</i></p> <p><i>‘Maaşın tatmin edici olması, maddi getiriler’(No:19)</i></p> <p><i>‘İşimin sağladığı maddi imkanlar’ (No:23)</i></p> <p><i>‘İşimin, finansal risk içermesi strese sebep oluyor’ (No:26)</i></p> <p><i>‘İşim, rekabete dayalı bir iştir. Bu durum arkadaşlarımızla zaman zaman gerginliğe sebep olur’ (No:27)</i></p> <p><i>‘İşim, stres içerir’ (No:28)</i></p> <p><i>‘Bir müşteri ile görüşme esnasında ansızın gelen ısrarcı müşteriler yüzünden diğer müşteriye gerekli ilgiyi gösterememek beni geriyor’ (No:29)</i></p> <p><i>‘Yapılan işlerin doğurabileceği olumsuz geri dönüşler bizi mutsuz eder’ (No:30)</i></p>
----------------------------	--

	<p><i>‘İş ile ilgili prosedürlerin uzun ve karışık olması insanı yoruyor’ (No:32)</i></p> <p><i>‘Evrak işinin fazla olması, performans toplantıları insanı mutsuz ediyor’(No:36)</i></p> <p><i>‘Ürün pazarlayamamak, satış yapamamak’ (No:37)</i></p> <p><i>‘Sürekli hareketsiz kalıp oturarak çalışmak zorunda olmak’ (No:38)</i></p> <p><i>‘İşimin performans ve hedefe dayalı çalışma sistemi gerektirmesi’ (No:39)</i></p> <p><i>‘Hedef usulü çalışmak, sürekli insanlarla uğraşmak’ (No:40)</i></p> <p><i>‘iş stresi, performans değerlendirmeleri, (No:41)</i></p> <p><i>‘Yaptığımız iş sayısı ve çeşidinin çok olması ’ (No:44)</i></p> <p><i>‘Takibi zor ve finansal risk taşıyan işler’ (No:46)</i></p> <p><i>‘Saatlik raporlamalar ve gün sonunda müşteri aramaları’ (No:47)</i></p> <p><i>‘Sorunlu işler, çözüm için uzun zaman harcanması’ (No:49)</i></p> <p><i>‘Sürekli hedefle çalışmak, sürekli hedef tutturma peşinde koşmak’(No:50)</i></p> <p><i>‘İş yoğunluğu ve stres’ (No:51)</i></p> <p><i>‘İşleri yetiştirebilmek için sürekli stres içinde olmamız’ (No:53)</i></p> <p><i>‘Sürekli çalan telefonlara yetişmeye çalışarak aynı zamanda önümüzdeki müşteriye de hizmet vermeye çalışmak’ (No:54)</i></p> <p><i>‘İşleri yetiştirme konusunda yaşadığımız stres’ (No:57)</i></p> <p><i>‘Sürekli çalan telefonlar ve takibi çok zor olan işler’ (No:57)</i></p> <p><i>‘Yoğun iş yükü, işlerin hiçbir zaman yetişmemesi’(No:59)</i></p> <p><i>‘Telefon ve mail trafiği, sürekli maile cevap vermek, zaman tasarrufu yapamamak’ (No:60)</i></p>
	<p><i>‘Yöneticimizin güler yüzlü samimi olması, bizi motive etmesi bizi mutlu eder’(No:1)</i></p> <p><i>‘Yöneticinin personele karşı olumlu tavrı çok etkilidir’ (No:3)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizle iyi anlaşıyor olmamız bizim için çok önemli’ (No:4)</i></p> <p><i>‘Yöneticilerimden aldığım takdirler beni çok mutlu eder’ (No:5)</i></p> <p><i>‘Yönetici ile olumlu ilişkiniz olursa güvende ve mutlusunuzdur’(No:8)</i></p> <p><i>‘Yöneticinin ekip ruhu taşıyıp desteklemesi tabi ki çalışanları mutlu eder’(No:9)</i></p>

<p><b>Algılanan Yönetici Desteği</b></p>	<p><i>‘Yöneticimizin işimizle ilgili sorunlarda bize her zaman destek olması bizi mutlu eder’ (No:10)</i></p> <p><i>‘Yöneticiyle ikili ilişkilerin pozitif yönde olması insana güven verir, mutlu eder’(No:12)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizin güler yüzlü olması, çalışma konusunda bizi motive etmesi, siz yaparsınız, size güveniyorum gibi olumlu sözler kullanması ruh halimizi olumlu etkiliyor’ (No:16)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizin desteği, iş ile ilgili gerekli yetkileri vermesi, ihtiyaç duyduğumuz ekipmanları sağlaması benim için önemlidir’(No:19)</i></p> <p><i>‘Yönetici ile iletişim, yönetici/ yetkili motivasyonu önemlidir’ (No:20)</i></p> <p><i>‘Yöneticilerimizin bizi takdir etmesi ve üzerimizdeki baskılarını azaltması bizi son derece mutlu eder’ (No:22)</i></p> <p><i>‘Müdürümüzün kafa dengi olması, yani bizimle uyumlu olması çok resmi olmaması bizi mutlu eder’ (No:24)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizin bizim veya çocuğumuzun sağlık durumuyla ilgilenmesi bizi değerli hissettirir mutlu eder’(No:25)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizin tavrı ve üslubunun iyi olması’(No:27)</i></p> <p><i>‘Yöneticilerimizin başarı gösterdiğimiz durumlarda takdir ve teşekkürü bizi mutlu eder’ (No:30)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizin arkamızda durması, gerektiği durumlarda üst yönetime karşı bizi savunması koruması çok önemlidir’ (No:33)</i></p> <p><i>‘Müdürün personellere eşit davranması, ayırım yapmaması’ (No:37)</i></p> <p><i>‘Müdürün anlayışlı olması; özellikle izin, hastalık konusunda’(No:38)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizin haksız müşterilere karşı gerektiğinde bizi savunması ezdirmemesi bizi memnun eder’ (No:39)</i></p> <p><i>‘Yöneticimizin asık suratlı ve negatif bir yapıya sahip olması mutsuz eder’(No:40)</i></p> <p><i>‘Yöneticinin sert tavrı, kırıcı üslupla konuşması çok üzer’ (No:41)</i></p> <p><i>‘Yöneticimden hak etmediğimi düşündüğüm olumsuz tepki ve davranışlar beni çok etkiler’(No:42)</i></p> <p><i>‘Yöneticilerimizin bazı arkadaşlara pozitif ayrımcılık yapması mutsuz ediyor’ (No:43)</i></p>
--	---

	<p><i>'Amirlerimin agresif davranışları, sert ve kaba olması en mutsuz edici şey' (No:47)</i></p> <p><i>'Yönetici ile ilgili gerginlikler' (No:48)</i></p> <p><i>'Yöneticimizin kişiliğimize yönelik eleştirilerde bulunması' (No:49)</i></p> <p><i>'Yapılamayacak işler ve hedefler konusunda ısrarcı olması' (No:50)</i></p> <p><i>'Yöneticinin izin konusunda cimri olması' (No:51)</i></p> <p><i>'Hedeflerin tutmaması durumunda gösterilen tepkiler' (No:52)</i></p> <p><i>'Üstlerin olumsuz tutumları, anlayışsız, ters davranışları'(No:53)</i></p> <p><i>'Yöneticilerin baskısı, performansın kötüyse sert bir şekilde eleştirilmek' (No:55)</i></p> <p><i>'Yöneticinin banka üst yönetiminin performans için olumsuz baskı ve tavırları' (No:57)</i></p> <p><i>'Müdürün hastalık durumunda rapor aldığımız zaman olumsuz tepkileri'(No:58)</i></p> <p><i>'Müdürün pazarlama ve satış yapma konusunda tehditkar tavrı mutsuz ediyor' (No:59)</i></p>
<p><b>Çalışma Koşulları</b></p>	<p><i>'Çalışma ortamın olumlu olması çok önemlidir' (No:2)</i></p> <p><i>'İş ortamında ihtiyaç duyduğumuz özgürlüğe sahip olmamız' (No:3)</i></p> <p><i>'İş yeri ortamının rahat ve esnek olması, iletişim sorunları olmaması (No:1)</i></p> <p><i>'Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb) yeterli düzeyde olması önemlidir' (No:4)</i></p> <p><i>'Herkesin fikrine saygı duyulan, güvenli bir ortamda çalışılması' (No:7)</i></p> <p><i>'Çıkış saatlerin makul saatlere çekilmesi'(No:9)</i></p> <p><i>'Çalışma ortamındaki stres azaltıcı durumlar' (No:11)</i></p> <p><i>'Şubece ve müşterilerle yapılan etkinlikler'(No:13)</i></p> <p><i>'Grup olarak şubece yapılan etkinlikler, piknikler ve toplu yemekler' (No:14)</i></p> <p><i>'Eğlenceler yemek organizasyonları' (No:16)</i></p> <p><i>'Şube ve bölgeyle yapılan motivasyon etkinlikleri' (No:17)</i></p>

<p><i>‘İş yerimizin kurumsal davranışları bizi mutlu eder, örneğin bayramlarda ve yılbaşılarında hediye dağıtması düğünlerde çiçek göndermesi gibi’ (No:21)</i></p> <p><i>‘Maaş dışında aldığımız ikramiye, prim ve temettüleri bizi mutlu eder’ (No:24)</i></p> <p><i>‘Sağlık imkanlarından faydalanılması bizim için çok önemli’ (No:27)</i></p> <p><i>‘Ücret, prim vb. yeterli düzeyde olması, tatmin edici olması’ (No:32)</i></p> <p><i>‘İş yerimizde eğitim uygulamalarının olması bunun için gerekli desteklerin verilmesi’ (No:33)</i></p> <p><i>‘İş yerimizde kariyerimizde ilerleme imkanı verilmesi çok mutlu eder’ (No:36)</i></p> <p><i>‘İş yerimizde yürütülen işlerde departmanlar arasında uyum içinde takım ruhu ile hareket edilmektedir. Böyle olduğunda huzurlu çalışıyoruz. (No:37)</i></p> <p><i>‘İş yerimizde yoğun iş ortamında müşteriye hizmet vermeye çalışmak sürekli stres içinde olmamıza neden oluyor bizi mutsuz ediyor’ (No:40)</i></p> <p><i>‘Çalışma saatlerinde uyumsuzluk ve karşılığında maddi anlamda mesai ücreti alamamak’ (No:41)</i></p> <p><i>‘Mesai saatlerinin düzensizliği en çok mutsuz eden durumdur’ (No:44)</i></p> <p><i>‘Mesai saatlerindeki uzama sonucu yaşanan motivasyon düşüklüğü’ (No:47)</i></p> <p><i>‘Çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olması aile-özel hayatımızda sorunlar yaratıyor’ (No:48)</i></p> <p><i>‘Hafta sonu toplantıları, şehir dışındaki performans toplantıları ve bu toplantıların sert ve baskıcı olması’ (No:50)</i></p> <p><i>‘Fiziki çalışma ortamının çok kötü olması, çok gürültü ve kalabalık olması’ (No:52)</i></p> <p><i>‘Sistemin çalışmaması, iş süreçlerinde yaşanan olumsuzluklar’ (No:53)</i></p> <p><i>‘İşyerindeki teknik donanım eksikliği, bilgisayar vb eski ve kullanışsız olması’ (No:54)</i></p> <p><i>‘Aşırı gürültü, uğultu, insan yoğunluğu gibi sebeplerin işlemlerde hatalar yapmaya neden olması’ (No:56)</i></p>
---

	<p><i>'Maddi anlamda mesai ücreti alamamak' (No:57)</i></p> <p><i>'Ücret miktarında yeterli düzeyde artış olmaması'(No:58)</i></p> <p><i>'Ücret düzeylerinin düşük olması'(No:59)</i></p> <p><i>'Motive edici uygulamalara gerektiği kadar yer verilmemesi'(No:60)</i></p>
<p><b>Ödül</b> <b>ve</b> <b>Takdir</b></p>	<p><i>'İş yerimde motive edici maddi nitelikli ödüller verilmesinden memnunum' (No:4)</i></p> <p><i>'İş yerimde manevi nitelikli takdir, teşekkür, plaket gibi ödüller verilmesi bizi mutlu ediyor' (No:7)</i></p> <p><i>'İşyerimde ödüllendirme adil bir şekilde uygulandığı sürece mutluyum'(No:17)</i></p> <p><i>'İşyerimde yetki artırımları yapılması biz çalışanlar için önemlidir' (No:24)</i></p> <p><i>'Üst yönetimden takdir almak gururlu ve mutlu eder' (No:29)</i></p> <p><i>'Maaş zammı, hediye, prim, hediye çeki gibi motive edici ödüllendirme uygulamaları insanı mutlu ediyor' (No:32)</i></p> <p><i>'Üstlerimden takdir görmek güzel' (No:33)</i></p> <p><i>'Terfi haberi sonucunda duyulan mutluluk en güzeldir' (No:37)</i></p> <p><i>'Şube yöneticimizin takdir ve teşekkürü bizi motive eder' (No:39)</i></p> <p><i>'Yaptığımız başarılı işlerin hediye, tatil bileti, hediye çeki ile ödüllendirilmesinden mutluyum' (No:43)</i></p> <p><i>'İşimde terfi almak, kendimi başarılı hissetmem beni mutlu eder' (No:45)</i></p> <p><i>'Yapılan iş sonrası takdir ve teşekkür edilmesi kendimizi değerli hissettirir'(No:46)</i></p> <p><i>'İşyerimde başarılı olmak ve takdir görmek beni çok mutlu eder' (No:50)</i></p> <p><i>'Hedef tutması sonrası takdir edilmek kendimizi başarılı ve mutlu hissettirir'(No:51)</i></p> <p><i>'Yöneticilerimizin çalışmalarımızı takdir etmemesi hep yetersiz bulması insanı gerçekten mutsuz ediyor' (No:52)</i></p> <p><i>'Üst yönetimin performans düşüklüğünü ileri sürerek hedeflere ulaşma için gösterdiğimiz çabayı takdir etmemesi, görmezden gelmesi'(No:53)</i></p>

	<p><i>'İşyerimde terfi sisteminin adil olmaması beni en mutsuz eden durumdur'(No:57)</i></p> <p><i>'Hepimiz hedefler için çok emek harcıyıp çaba gösteriyoruz ama çok az kişi ödüllendiriliyor. Bu durum insanı mutsuz ediyor.(No:59)</i></p>
<b>Müşteri İlişkileri</b>	<p><i>'Müşterilerin memnun olması ve bana yansıtması, teşekkür etmesi, övmesi mutlu eder' (No:4)</i></p> <p><i>'Müşterilerin memnuniyeti ile bizde oluşan olumlu duygular'(No:6)</i></p> <p><i>'Müşterilerimden aldığım takdirler ile mutlu olurum' No:10)</i></p> <p><i>'İşimiz insanlarla olduğundan onların sıcak ve samimi davranışları, ruh halimi olumlu yönde etkiler'(No:12)</i></p> <p><i>'Müşterilerin saygılı kibar davranması, emrivaki cümleler kurmaması'(No:13)</i></p> <p><i>'Müşteri memnuniyeti bazen bizi de memnun eder'(No:14)</i></p> <p><i>'Hizmet verilen müşterilerin olumlu tavırları' (No:19)</i></p> <p><i>'Müşterilerden sıklıkla olumlu ve güzel geri bildirimler almak bizi mutlu eder'(No:24)</i></p> <p><i>'Müşterilerle olumlu diyalog kurabilmek, güzel iletişim sağlayarak olumlu dönüşler alabilmek' (No:20)</i></p> <p><i>'Müşterilerin samimi teşekkürü, bazen küçük anlamlı hediyeleri beni çok mutlu ediyor' (No:22)</i></p> <p><i>'Müşterilerle kurulan muhabbet, memnuniyetlerini bize ve yöneticimize dile getirmeleri bizi iyi hissettiriyor' (No:35)</i></p> <p><i>'Müşterilerin emrivaki istekleri, gergin tepkileri bizi de geriyor mutsuz ediyor' (No:37)</i></p> <p><i>'sorunlu ve çözüm odaklı olmayan müşterilerin şikayetleri bizleri uğraştırıyor, zaman kaybettiriyor' (No:40)</i></p> <p><i>'Müşterilerin agresif davranışları, olumsuz geri dönüşleri, gereksiz talepleri mutsuz eder' (No:43)</i></p> <p><i>'Sinirli müşteri profilinin sık karşımıza çıkması' (No:45)</i></p> <p><i>'Müşterilerle iş konusunda çatışma yaşamak' (No:46)</i></p> <p><i>'Müşterilerin anlayışsız gergin ve huzursuz tavırları'(No:51)</i></p> <p><i>'Müşterilerin kendini üstün görmesi ve anlayışsız davranması'(No:52)</i></p>

	<p><i>'Müşteriler tarafından her işlerini yapmak zorundaymışız gibi algılanması'(No:54)</i></p> <p><i>'Müşteri memnuniyetinin abartılması bizleri bazen çok zor durumda bırakıyor'(No:55)</i></p> <p><i>'İşyerimde müşteri memnuniyetinin biz çalışanların mutluluğundan daha ön planda tutulması insanı üzüyor'(No:56)</i></p> <p><i>'Müşterilerin çok şikâyet etmeleri, bağırıp çağırmaları'(No:57)</i></p> <p><i>'Keyifsiz ya da hasta olduğumuzda bile müşterilere güler yüzle davranmak zorunda olmamız bizi mutsuz eder'(No:58)</i></p> <p><i>'Müşterilerin kaba tavrı, bağırıp çağırmaları, tehdit savurmaları'(No:60)</i></p>
<p><b>Adalet Algısı</b></p>	<p><i>'İş yerimde performans ölçümü adil bir şekilde yapıldığında mutlu olurum' (No:1)</i></p> <p><i>'İşimizde fazladan gösterdiğimiz çabanın emeğin karşılığını adil biçimde almak insanı gerçekten mutlu ediyor' (No:3)</i></p> <p><i>'Şube yöneticimin herkese eşit davrandığını görmek beni mutlu ediyor'(No:9)</i></p> <p><i>'Yöneticilerin adil davranması benim için önemlidir'(No:12)</i></p> <p><i>'Bu sektörde diğer meslektaşlarımın ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum'(No:16)</i></p> <p><i>'İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır. Bu durum beni mutsuz ediyor'(No:20)</i></p> <p><i>'Yöneticilerimizin bazı arkadaşlara pozitif ayrımcılık yapması insanı üzüyor'(No:23)</i></p> <p><i>'Haksızlık yapılması, eşit çalışma koşullarına sahip olmamak mutsuz eder'(No:26)</i></p> <p><i>'Aynı pozisyonda çalıştığım fakat daha az yoğun olan şubelerdeki personel ile kıyaslanma' (No:31)</i></p> <p><i>'Bireysel başarı ve çalışmamın bir kenara atılıp grup olarak eleştirilme'(No:37)</i></p>



	<p><i>'Hedefleri yakaladığımızda başarılı, tutturamadığımızda başarısız personel olarak görülerek adaletsiz davranılması'(No:43)</i></p> <p><i>'Adaletsiz çalışma koşullarında performansımızın değerlendirilmesi'(No:48)</i></p> <p><i>'Performans ölçüm sisteminin adil olmadığını düşünüyorum. Bu durum beni mutsuz ediyor'(No:49)</i></p> <p><i>'Performans değerlendirme sisteminin sürekli değişmesi nedeniyle hakkettiğimiz terfiler gecikiyor ya da hiç alamıyoruz'(No:50)</i></p> <p><i>'İş yükü dağılımının adaletsiz olması'(No:53)</i></p> <p><i>'Şube ölçeğini (küçük-büyük) dikkate almadan adaletsiz performans değerlendirmesi yapılması'(No:54)</i></p>
<p><b>Hedef Algısı</b></p>	<p><i>'Hedefleri gerçekleştirmek bizi mutlu eder'(No:3)</i></p> <p><i>'İş yerimde hedefler belirlenirken bizlerinde görüşlerine önem verilmesi mutlu eder'(No:4)</i></p> <p><i>'Hedeflerimizi tutturmak bizi mutlu eder, çünkü ancak o zaman yöneticilerimiz bizi takdir eder ve üzerimizdeki baskılarını azaltır'(No:8)</i></p> <p><i>'Hedeflerin ulaşılması sonucu alınan tebrikler güzel oluyor'(No:12)</i></p> <p><i>'Hedef gerçekleştirmenin getirdiği tatmin insanı mutlu ediyor'(No:13)</i></p> <p><i>'Hedeflerin gerçekleşme yüzdesinin yüksek olması önemli'(No:16)</i></p> <p><i>'Hedeflerimizin realiteye göre makul olması memnun eder'(No:22)</i></p> <p><i>'Hedefleri tutturduğumuzda üzerimizdeki stres azalır mutlu oluruz'(No:24)</i></p> <p><i>'Hedefleri tutturunca başarılı olduğumu hissetmek güzel duygu insanı çalışmaya motive ediyor'(No:25)</i></p> <p><i>'Hedeflerde başarılı olmak çok mutlu ediyor'(No:30)</i></p> <p><i>'İş yerimde bireysel hedefleri gerçekleştirdiğimizde üstlerimizden takdir görürüz'(No:34)</i></p> <p><i>'İş yerimde ulaşamayacak bireysel hedefler verilmesi stresli ve mutsuz olmamıza neden oluyor'(No:38)</i></p> <p><i>'İş yerimde bireysel hedefleri gerçekleştirme konusunda psikolojik baskı uygulanması çok mutsuz ediyor'(No: 42)</i></p>

<p><i>'İşyerimde verilen bireysel hedefleri gerçekleştiremediğimizde uyarı, görev, departman değişikliği gibi bazı yaptırımlara maruz kalacağımızı bilmek mutsuz ediyor' (No:47)</i></p> <p><i>'İş yerimizde üzerimizdeki hedef baskısı hep stres içinde olmamıza neden oluyor'(No:48)</i></p> <p><i>'Hedef baskısının sürekli olarak üzerimizde olduğunu bildiren ard ardına atılan mailler telefonlar' (No:49)</i></p> <p><i>'Satış hedeflerimizin yüksek olmasının yarattığı stres çok mutsuz eder'(No:51)</i></p> <p><i>'Hedefleri tutturamama endişesinin insanı gergin bir kişiliğe dönüştürmesi' (No:54)</i></p> <p><i>'Hedeflerin tutmaması sonucunda yapılan performans değerlendirmelerinde üst yönetimin olumsuz geri bildirimleri ruh halimizi olumsuz etkiler' (No:55)</i></p> <p><i>'Çok yüksek verilen hedefleri tutturabilmek için arkadaşlarımızla sürekli rekabet içinde olmamız arkadaşlık ilişkilerimize zarar veriyor' (No:56)</i></p> <p><i>'Sürekli hedefle çalışmak, hedef tutturma peşinde koşmak insanı yoruyor ve mutsuz ediyor' (No: 57)</i></p>
--

## EK – 3 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması; Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi çalışması için yapılmaktadır. Anketin cevaplandırılması sırasında kişisel kimliğinize dair herhangi bir bilgi talebinde bulunulmamaktadır. Soruları seçenekler arasından, sizin görüş ve düşüncenize en uygun olanını seçmeniz, bilimsel çalışmanın amacına ulaşması bakımından son derece önemlidir. Bu çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Feriştah GÜNER  
MAKÜ. İşletme Anabilim Dalı  
Doç. Dr. Özlem Çetinkaya Bozkurt

### MUTLULUK (ÖZNEL İYİ OLUŞ) ÖLÇEĞİ

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
İş yerinde kendimi neşeli ve keyifli hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
Sabahları işe gelirken, kendimi dinç hissederek gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimde sevdiğim ve ilgimi çeken görevler yapmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerinde kendimi hareketli ve enerjik hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerinde gergin/sinirli bir ruh halim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

### PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=, Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
Görev tanımım kapsamına girmeyen konularda bile müşterilere seve seve yardımcı oluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimin benden beklediği görev ve sorumluluklarımın üzerinde bir çabayla müşterilerin memnuniyet ve hizmetini sağlamaya çalışıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilere hizmet verirken çoğunlukla yapılması gerekenden daha fazlasını yapıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilerin memnuniyetini sağlamak için seve seve fazladan çaba harcıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilere hizmet verirken memnun olmaları için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Görev kapsamım dışındaki konularda müşterilere yardımcı olmaya gerek duymuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilere hizmet için sadece yöneticimin benden istediği görevleri yerine getiriyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilere hizmet verirken belirlenmiş olan hizmet standartlarına göre davranıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilere karşı sadece görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiriyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilere hizmet amacıyla sadece benden beklenenleri yerine getirsem yeterlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
Sadece görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği kadar müşteriyle ilgilenmeyi tercih ederim.	( )	( )	( )	( )	( )

Müşterilere hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri çok nadir yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
Müşterilere hizmet konusunda benden beklenen hizmet standartlarının neler olduğunu detaylı bir şekilde biliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma benden beklenmese bile yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerinde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	( )	( )	( )	( )	( )
Benden istenmese bile aramıza yeni katılan çalışma arkadaşlarıma iş yerine uyum sağlamasına yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	( )	( )	( )	( )	( )
İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten zevk duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onlarla konuşurum.	( )	( )	( )	( )	( )
Sahip olduğum bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

<i>1=Hiç Memnun Değilim, 2= Memnun Değilim, 3= Kısmen Memnunum, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum</i>					
	1	2	3	4	5
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Daha iyi bir alternatifim olsa bu işten ayrılacağım.	( )	( )	( )	( )	( )
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

### İŞYERİ ARKADAŞLIĞI ÖLÇEĞİ

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
İş yeri arkadaşlarımızla iş dışında (piknik, eğlence, akşam ziyaretleri, halı saha, yemek organizasyonlarında) birlikte zaman geçiririz.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yeri arkadaşlarımızla ekip ruhu içinde çalışıyoruz.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yeri arkadaşlarımızla olan rekabette ahlaki/etik boyutta oluruz.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yeri arkadaşlarımızla aramızda olumlu bir iletişim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yeri arkadaşlarımızla iş molalarında (öğle yemeklerinde, çay kahve aralarında) birlikte zaman geçiririz.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yeri arkadaşlarımızla özel günlerde (düğün, doğum günü vs.) birbirimize sürprizler yaparız.	( )	( )	( )	( )	( )

**İŞİN KENDİSİ ÖLÇEĞİ**

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
İşim bana yeteneklerimi kullanma fırsatı vermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim bana başarı duygusunu tattırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim eğitimini gördüğüm bir iştir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim, severek yaptığım bir iştir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim, benim için anlamlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim, bana mesleki itibar sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
Yaptığım işin karşılığını maddi boyutta aldığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
Yaptığım işin karşılığını manevi boyutta aldığımı düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
İşim, finansal risk içerir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim, rekabet içerir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşim, mesleki stres içerir.	( )	( )	( )	( )	( )

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖLÇEĞİ**

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
Yöneticimiz güler yüzlü ve samimi davranışlar ile bizi motive eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimiz işimiz ile ilgili sorunlarda bize her zaman destek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimiz başarılı olduğumuzda bizi takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimiz hem üst yönetime hem de müşterilere karşı gerektiğinde bizi savunur.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimiz sağlık ve mutluluk gibi özel durumumuzla ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimiz arkadaşlarımızla aramızda ekip ruhunu destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimiz iş ile ilgili ihtiyaç duyduğumuz her türlü yetkiyi bize verir.	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticimiz iş ile ilgili ihtiyaç duyduğumuz her türlü ekipmanları bize sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )

**ÇALIŞMA KOŞULLARI ÖLÇEĞİ**

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb) yeterli düzeydedir.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimdeki ücret sisteminden memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimin mesai saatleri uygulamasından memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimizde uygulanan fazla mesai sisteminden memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimizde mesleki eğitim için gerekli destekler verilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimizde kariyer için gerekli destekler verilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimizde yürütülen işlerde departmanlar arasında uyum içinde takım ruhu ile hareket edilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimizde yoğun iş ortamında müşteriye hizmet vermeye çalışmak sürekli stres içinde olmamıza neden olur.	( )	( )	( )	( )	( )

**ÖDÜL VE TAKDİR ÖLÇEĞİ**

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
İş yerimde maddi nitelikli (prim, hediye çeki, tatil bileti vb) ödüller verilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde sosyal nitelikli (takdir, teşekkür vb) ödüller verilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimde yetki artırımları yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimde terfi uygulaması adil bir şekilde yapılmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde ödül sistemi adil bir şekilde uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÖLÇEĞİ**

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
İş yerimde müşteriler sıklıkla bana olumlu geri bildirimde bulunurlar.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde müşteriler çok fazla şikayet ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde örgütsel yapı müşterilerin faydası üzerine kurulmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )

**ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ**

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
İş yerimde performans ölçümü adil bir şekilde yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız.	( )	( )	( )	( )	( )
Bu sektörde diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımın ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )

**HEDEF ALGISI ÖLÇEĞİ**

<i>1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum</i>					
	1	2	3	4	5
İş yerimde hedefler çalışanların görüşü ile belirlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde ulaşılamayacak bireysel hedefler belirlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde bireysel hedefleri gerçekleştirme konusunda psikolojik baskı uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
Bireysel hedefleri gerçekleştiremediğimizde bazı yaptırımlara (uyarı, tayin, görev değişikliği vb.) maruz kalırız.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimizde üzerimizdeki hedef baskısı stres içinde olmamıza neden olur.	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimizde bireysel hedefleri gerçekleştirdiğimizde üstlerimizden takdir görürüz.	( )	( )	( )	( )	( )

Yaşınız: .....

Cinsiyetiniz: ( )Erkek Kadın ( )

Medeni Haliniz: ( )Bekâr ( )Evli

Kaç çocuğunuz var? (Yok) (1) (2) (3 veya daha fazla)

Eğitim Düzeyiniz: .....

Kaç yıldır bankacı olarak görev yapmaktasınız? .....

Unvanınız: .....

Çalıştığınız banka ( )Kamu ( )Özel

**EK -4 ETİK KURUL ONAY FORMU**

T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

**ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU**

**Toplantı Tarihi: 03.01.2018 Çarşamba**  
**Toplantı No:2018/1**  
**Karar No: GO 2018/7**

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Feriştah GÜNER'in sorumlu araştırmacı olduğu, **"Banka Çalışanlarında İşyeri Mutluluğunun Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerinde Etkisi"** başlıklı proje önerisi araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

(Başkan)  
Prof. Dr. Yakup YILDIRIM  
(Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi)

(Katılmadı)  
(Başkan Vekili)  
Prof. Dr. Ahmet ONAY  
(İlahiyat Fakültesi Öğretim Üyesi)

Doç. Dr. Emrah ATAY  
(Beden Eğitimi ve Spor YO Öğretim Üyesi)

Doç. Dr. Mustafa LAMBA  
(İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi)

Doç. Dr. Ramazan ADANIR  
(Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. M. Fatma BAYEZİT  
(Sağlık Bil. Fak. Öğretim Üyesi)

(İzinli)  
Yrd. Doç. Dr. Canan DEMİR BARUTCU  
(Sağlık Bil. Fak. Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Dilara AKÇORA YILDIZ  
(Fen-Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Gaye GÖKALP YILMAZ  
(Fen-Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Altan YILMAZ  
(Mühendislik Mimarlık Fakültesi Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Mumin POLAT  
(Sağlık Bil. Fak. Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Ömer Gürkan DİLEK  
(Veteriner Fakültesi Öğretim Üyesi)

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu 15100-BURDUR  
Telefon : 0-248-213 12 76 / Faks: 0-248-213 12 74



## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

**Adı Soyadı** : Feriştah GÜNER  
**Doğum Yeri** : Denizli  
**Medeni Durumu** : Evli  
**Yabancı Dil** : İngilizce

### **Eğitim Durumu**

**Lisans Öğrenimi:** Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Yüksek Lisans Öğrenimi:** Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

**Doktora Öğrenimi:** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

### **İş Tecrübesi**

**2008-2009** T. Halk Bankası, Denizli Bireysel Pazarlama, Uzman Yardımcısı

**2009-2010** T. Halk Bankası, Afyonkarahisar Bireysel Pazarlama, Uzman Yardımcısı

**2010-2017** T. Halk Bankası, Burdur Bireysel Pazarlama, Uzman, Kıdemli Uzman

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar**

- 1-Feriştah Güner, Hüseyin Çiçek, (2014) “Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6(3).
- 2- Feriştah Güner, Özlem Çetinkaya Bozkurt, (2017) “Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma”, Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 2(2).
- 3- Feriştah Güner, Celalettin Serinkan, (2017) “İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(22).
- 4- Feriştah Güner, Özlem Çetinkaya Bozkurt, (2018). “İşgörenlerin Öznel İyi Olma Düzeylerinin Farklı Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi (MAKUUBD), 2(1).